جـامـعـة الـشـرق الأوسـط
MIDDLE EAST UNIVERSITY

أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري

دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الامنية في دولة الكويت

إعـداد

محمد سعد فهد المشوط

إشـــراف

الدكتور

علي فلاح الضلاعين

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كليـة الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

يناير / 2011 م

تـفـويـض

أنـا الموقع أدنـاه "محمد سعد فهد المشوط" أفوض جـامعة الـشرق الأوسط بتزويـد نـسخ من رسـالتي للمكتبـات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئـات أو الأشخاص المعنيـة بـالأبحـاث والدراسـات العلمية عند طلبها.

الاسم: محمد سعد فهد المشوط

التوقيع:

التاريخ: 2 / 2 / 2011 م

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها :

أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري : دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت

وأُجيزت بتاريخ 4 / 1 / 2011 م

أعضاء لجنة المناقشة		الجامعة	التوقيع
الأستاذ الدكتور نجم عبدالله العزاوي	**رئيساً**	الشرق الأوسط	....
الدكتور علي الضلاعين	**مشرفاً**	الشرق الأوسط	....
الدكتور محمد الكساسبه	**عضواً خارجياً**	عمان العربية	....

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله رب العالمين، وبه نستعين، والصلاة والسلام على رسوله الأمين محمد سيد الأنبياء وخاتم المرسلين، وعلى آله الطيبين وأصحابه الميامين .

لايسعني وأنا أقدم هذه الرسالة إلا أن أسجل جزيل الشكر والامتنان والعرفان بالجميل إلى الدكتور علي الصلاعين المشرف على الرسالة لما قدمه لي من توجيهات سديدة ورعاية علمية، وآراء قيمة، كان لها الأثر الكبير في إغناء الرسالة، وإخراجها بهذه الصورة.

ويود الباحث أن يتقدم بالشكر والتقدير إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء الحلقة النقاشية وهم: الأستاذ الدكتور نجم عبدالله العزاوي والدكتور محمد الكساسبه لما قدماه من ملاحظات قيمه لي.

وأشكر الأساتذة الخبراء الذين أسهموا في تقديم الملاحظات العلمية التي أفادت الباحث في بناء الاستبانة، وإظهارها بصورتها النهائية.

وفي الختام لايفوت الباحث أن يشكر كافة العاملين في جامعة الشرق الأوسط لما قدموه من مساعدة فلهم جزيل الشكر .

الإهداء

إلى ....

وطني الغالي الكويت الحبيب

وإلى والديّ حباً وحناناً

وإلى إخوتي وأخواتي اعتزازاً

وإلى كل من ساعدني في إنجاز البحث

أهدي هذا الجهد العلمي

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري

دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت

إعـداد

محمد سعد فهد المشوط

إشراف

الدكتور

علي فلاح الضلاعين

الملخص باللغة العربية

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (45) فقرة لجمع المعلومات الأولية من المبحوثين المكونة من (53) مفردة. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، ومنها تحليل الانحدار البسيط والمتعدد. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

1. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للهيكل التنظيمي على الإبداع الإداري (السلوك الإبداعي ؛ والقدرات الإبداعية) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

2. عدم وجود تأثير ذي دلالة معنوية للأنظمة والتعليمات على الإبداع الإداري (السلوك الإبداعي ؛ والقدرات الإبداعية) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

3. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للتدريب على الإبداع الإداري (السلوك الإبداعي ؛ والقدرات الإبداعية) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

4. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للمشاركة في اتخاذ القرارات على الإبداع الإداري (السلوك الإبداعي ؛ والقدرات الإبداعية) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

5. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للحوافز والمكافآت على الإبداع الإداري (السلوك الإبداعي ؛ والقدرات الإبداعية) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

6. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للتكنولوجيا على الإبداع الإداري (السلوك الإبداعي ؛ والقدرات الإبداعية) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

7. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لظروف العمل على الإبداع الإداري (السلوك الإبداعي ؛ والقدرات الإبداعية) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1. الاهتمام بنشر مفهوم روح الفريق بين العاملين في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت.

2. توفير أنظمة رقابة وإشراف فعالة في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت.

ABSTRACT

The Impact of Work Environment on Managerial Innovation

An Applied Study on Saad Al-Abdullah Academy for Security Sciences in Kuwait State

Prepared by:

Mohammad Saad AL-Meshwet

Supervised by:

Dr.

Ali Falah AL- Dilain

This study aimed to investigate the Impact of Work Environment on Managerial Innovation in Saad Al-Abdullah Academy for Security Sciences in Kuwait.

In order to achieve the objectives of the study, the researcher designed a questionnaire consisting of (45) paragraphs to gather the primary information from study sample which consisted (53) individuals. The statistical package for social sciences (SPSS) was used to analyze and examine the hypotheses. The researcher used many statistical methods to achieve study objectives, such as simple and multi regression. The main conclusions of the study were:

1. There is a significant impact to Organizational Structure on Managerial Innovation (Innovation behavior & Innovation abilities) in Saad Al-Abdullah Academy for Security Sciences in the State of Kuwait at level ($\alpha \leq 0.05$).

2. There is a significant impact to regulations and instructions on Managerial Innovation (Innovation behavior & Innovation abilities) in Saad Al-Abdullah Academy for Security Sciences in the State of Kuwait at level ($\alpha \leq 0.05$).

3. There is a significant impact to Training on Managerial Innovation (Innovation behavior & Innovation abilities) in Saad Al-Abdullah Academy for Security Sciences in the State of Kuwait at level ($\alpha \leq 0.05$).

4. There is a significant impact to Participation in decision-making on Managerial Innovation (Innovation behavior & Innovation abilities) in Saad Al-Abdullah Academy for Security Sciences in the State of Kuwait at level ($\alpha \leq 0.05$).

5. There is a significant impact to Incentives and rewards on Managerial Innovation (Innovation behavior & Innovation abilities) in Saad Al-Abdullah Academy for Security Sciences in the State of Kuwait at level ($\alpha \leq 0.05$).

6. There is a significant impact to Technology on Managerial Innovation (Innovation behavior & Innovation abilities) in Saad Al-Abdullah Academy for Security Sciences in the State of Kuwait at level ($\alpha \leq 0.05$).

7. There is a significant impact to Work Conditions on Managerial Innovation (Innovation behavior & Innovation abilities) in Saad Al-Abdullah Academy for Security Sciences in the State of Kuwait at level ($\alpha \leq 0.05$).

The main recommendations of the study were:

1. Interesting in deploy team spirit concept between employee in Saad Al-Abdullah Academy for Security Sciences in the State of Kuwait.

2. Provide effective control system in Saad Al-Abdullah Academy for Security Sciences in the State of Kuwait.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

(1 - 1): المقدمـــــة

(1 - 2): مشكلة الدراسة وأسئلتها

(1 - 3): أهداف الدراسة

(1 - 4): أهمية الدراسة

(1 - 5): فرضيات الدراسة

(1 - 6): حدود الدراسة

(1 - 7): محددات الدراسة

(1 - 8): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

(1 - 1): المقدمـــــة

إن المنظمات الناجحة من أجل ضمان بقائها، واستمرارها قوية ومؤثرة يجب أن لا تقف عند حد الكفاءة بمعنى أن تقتنع بالقيام بأعمالها بطريقة صحيحة أو تؤدي وظيفتها الملقاة على عاتقها بأمانة وإخلاص.. إذ بالرغم من أهمية هذا الشعور وسموه. إنما يجب أن يكون طموحها أبعد من ذلك فترمي بصرها إلى الأبعد. وبآمالها إلى الأسمى والأسمى حتى تكون متألقة أفكارا وأداءً وأهدافاً، وبتعبير آخر حتى تكون منظمة خلاقة مبدعة.

ويتزايد اهتمام المؤسسات في الوقت الحالي بموضوع البيئة التي يقوم العاملون فيها بأداء المهمة الموكلة إليهم وأخذت هذه المؤسسات تدرك أن فهم بيئة العمل قد أصبح الأسلوب الأمثل للتعرف إلى المؤشرات ذات الأثر المباشر في سلوك العنصر البشري ودوافعه وأدائه، والوسيلة الرئيسة لتحسين الأداء الوظيفي وتطويره وزيادة الكفاءة والإنتاجية من خلال تلبية حاجات العاملين النفسية والاجتماعية والمادية (المعايطة، 2006).

إن تفهم بيئة عمل المؤسسات التي تتصف عادة بالتغير السريع في ظل سعي هذه المؤسسات لمواكبة التطور، يستلزم تطبيق مبادئ الإدارة الحديث، وتجنب المركزية، وتفويض السلطات والمشاركة في صنع القرارات، والسرعة في اتخاذها، والتوجه نحو التخصص في العمل، وصولاً به إلى درجة من الاحتراف، والإبداع الوظيفي الذي يمكن معه تحقيق أهداف المؤسسة واستمرارها وتطورها (المعشر، 2004).

ويعد العنصر البشري؛ العنصر الأهم في بيئة التنظيم، فهو يؤثر فيها، ويتأثر بها على جميع الصُعد الإدارية، والهيكلية، والفنية. ويقع على عاتق الإدارة مسؤولية تطوير، وتنمية الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة وتنميتها؛ لتحقيق أهداف العاملين بها ويحقق التوازن بين مصالحها ومصالح أفرادها وزيادة ثقة العاملين فيها، ورفع روحهم المعنوية (تناديلي، 2006).

وبما أن بيئة العمل التنظيمية الواجب توافرها للإبداع البشري؛ يجب أن تتضمن جميع العوامل التي يؤدي التغير في خصائصها، إلى التأثير على المنظمة، إذ إن العنصر البشري، أحد العناصر التي تؤدي التغير في خصائصه، وقدراته، ومهاراته، وثقافته إلى التأثير على المنظمة بشكل عام، وأهم ما يؤثر في إنتاجيتها وكفاءته؛ هو مدى توفر الكثير من العوامل، مثل الحوافز المادية والمعنوية، والسياسات الإدارية الجيدة، والقيادة الإدارية الفعالة، وكذلك المناخ التنظيمي القادر على تحقيق أهداف الأفراد العاملين فيها.

وقد أكد (صالح؛ ورشيد، 2006) على أن المنظمات الناجحة عليها الاستفادة من الأساليب والنماذج الإدارية الحديثة كالإدارة بالأهداف، وإعادة هندسة العمليات الإدارية، وإدارة الجودة الشاملة، والإدارة الالكترونية بإدخال الإبداع الإداري وذلك لأنه لم تعد إدارة المنظمات بالأسلوب التقليدي أمراً ممكناً في ضوء التحديات البيئية الداخلية منها والخارجية، الأمر الذي جعلها بحاجة ماسة إلى إدارات إدارية مبدعة، ومرنة، وقادرة على التكيف مع تلك المتغيرات، لمعالجة القصور في الإمكانيات المالية ورفع مستويات الأداء ومستوى الخدمات التي تقدمها المنظمات لتحقيق نجاح متميز يساعدها على تحقيق التقدم والإنجاز الذي تسعى إلى تحقيقه.

ويرى (الشياب؛ وعباينة، 2006) أن الظروف المتغيرة التي تعيشها مؤسساتنا اليوم، سواء أكانت ظروف سياسية أم ثقافية أم اجتماعية أم اقتصادية تحتم عليها الاستجابة للمتغيرات بأسلوب إبداعي

يضمن بقاءها واستمرارها سواء ما يتعلق منها بالثورة التكنولوجية وما تستلزمه ذلك من تغييرات في هياكلها وأسلوب إدارتها بطرق إبداعية أو ما يتعلق منها بمنظومة القوانين وما تحققه من شفافية ووضوح فإنها ستصبح غير قادرة على أداء مسؤوليتها بفاعلية واقتدار.

فالإبداع ليس إلا رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة، لذلك يمكن القول إن الإبداع يتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة، ومن ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف، ومبدع ومن ثم إيجاد الحل المناسب.

ويأتي الإبداع الإداري مطلباً أساسياً لأي منظمة، كونه يدعم قوة أي منظمة في تميزها، عن المنظمات الأخرى، وهذا لا يأتي إلا إذا توفرت بيئة عمل مناسبة، وسليمة تدفع الأفراد إلى إبراز قدراتها الإبداعية، وتوظيفها بالشكل المناسب للوصول إلى أفكار، وحلول فريدة وملائمة، وفي الوقت نفسه يمكن أن تعود بفائدة كبرى على الأفراد أيضاً (المعايطة، 2006).

لقد ارتأى الباحث دراسة هذا الموضوع والوقوف على بيئة العمل وأبعادها، وعلاقتها في الإبداع الإداري، للاطلاع على واقعه في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت ومحاولة التغير والتحسين من خلال ما تتوصل إليه الدراسة من نتائج ومقترحات.

(1 - 2): مشكلة الدراسة وأسئلتها

لقد أصبحت حاجة التنظيمات للإبداعات مطلباً ملحاً ومهماً لكل المؤسسات الكويتية ومنها أكاديمية سعد العبدالله للعلوم الأمنية التي تسعى للوصول إلى التميز في الأداء، والمحافظة على استمراريتها في بيئة تنافسية، خاصة في الوقت الحاضر، إذ أن التنافس الشديد على تنمية العنصر البشري، باعتبار أن الإنسان هو حجر الأساس في العملية الإبداعية، وحتى تتبنى المؤسسات هذا المفهوم، لابد من توافر بيئة تنظيمية خاصة تهدف إلى رعاية الإبداع، وتنمية وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب له.

واستنادا لما ذكر آنفا يمكن إظهار مشكلة الدراسة بصورة أكثر جلاءً من خلال إثارة الأسئلة التالية:

أولاً: ما مستوى أهمية بيئة العمل (الهيكل التنظيمي ؛ والأنظمة والتعليمات ؛ والتدريب ؛ والمشاركة في اتخاذ القرارات ؛ والحوافز والمكافآت ؛ والتكنولوجيا ؛ وظروف العمل) في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية؟

ثانياً: ما مستوى الإبداع الإداري (السلوك الإبداعي ؛ والقدرات الإبداعية) في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية؟

ثالثاً: ما العلاقة الارتباطية بين متغير الدراسة المستقل (بيئة العمل) ومتغير التابع (الإبداع الإداري) في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية؟

رابعاً: هل هناك أثر لبيئة العمل (الهيكل التنظيمي ؛ والأنظمة والتعليمات ؛ والتدريب ؛ والمشاركة في اتخاذ القرارات ؛ والحوافز والمكافآت ؛ والتكنولوجيا ؛ وظروف العمل) على الإبداع الإداري (السلوك الإبداعي ؛ والقدرات الإبداعية) في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية ؟

(1 - 3): أهداف الدراسة

إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في التعرف إلى أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. تحديد مستوى أهمية بيئة العمل في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية.
2. تحديد مستوى الإبداع الإداري في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية.
3. تحديد أثر عوامل بيئة العمل على الإبداع الإداري في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية.

(1 - 4): أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذه الدراسة كونها تتطرق إلى أحد المفاهيم التنظيمية وهو الإبداع الإداري، والذي يعدُ من المواضيع المهمة في الفكر الإداري الحديث، كونه مصدراً مهماً من مصادر بقاء المنظمة وديمومتها، خاصة في المؤسسات التي تسعى إلى تبني إستراتيجية الإدارة الحديثة؛ التي تسمح بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، واستغلال الفرص، وزيادة قدراتها التنافسية، والإبداعية. كذلك فإن هذه الدراسة يمكن أن توجه أنظار صانعي القرار في المؤسسات العامة والخاصة ذات العلاقة إلى التعامل مع مفهوم بيئة العمل، وإعطائه الاهتمام الكافي مما له من تأثيرات سلبية أو إيجابية على الإبداع الإداري.

كما أن أهمية الدراسة جاءت من محاولتها استقصاء أثر علاقة أبعاد بيئة العمل في أكاديمية سعد العبد الله على الإبداع الإداري، حتى يمكن الإفادة منها في الأكاديمية محل الدراسة، خاصة وقد لوحظ قلة الأبحاث، والدراسات في البيئة العربية عموماً، وفي البيئة الكويتية على وجه الخصوص.

(1 - 5): فرضيات الدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل بيئة العمل (**الهيكل التنظيمي ؛ والأنظمة والتعليمات ؛ والتدريب ؛ والمشاركة في اتخاذ القرارات ؛ والحوافز والمكافآت ؛ والتكنولوجيا ؛ وظروف العمل**) على الإبداع الإداري (**السلوك الإبداعي ؛ والقدرات الإبداعية**) في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية. يشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

HO_1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على الإبداع الإداري (**السلوك الإبداعي ؛ والقدرات الإبداعية**) عند مستوى دلالة (0.05).

HO_2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للانظمة والتعليمات على الإبداع الإداري (**السلوك الإبداعي ؛ والقدرات الإبداعية**) عند مستوى دلالة (0.05).

HO_3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الإبداع الإداري (**السلوك الإبداعي ؛ والقدرات الإبداعية**) عند مستوى دلالة (0.05).

HO_4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرارات على الإبداع الإداري (**السلوك الإبداعي ؛ والقدرات الإبداعية**) عند مستوى دلالة (0.05).

HO_5: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز والمكافآت على الإبداع الإداري (**السلوك الإبداعي ؛ والقدرات الإبداعية**) عند مستوى دلالة (0.05).

HO_6: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا على الإبداع الإداري (**السلوك الإبداعي ؛ والقدرات الإبداعية**) عند مستوى دلالة (0.05).

HO_7: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لظروف العمل على الإبداع الإداري (**السلوك الإبداعي ؛ والقدرات الإبداعية**) عند مستوى دلالة (0.05).

(1 - 6): حدود الدراسة

سيكون نطاق الدراسة على النحو الاتي:

الحدود المكانية: أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية.

الحدود البشرية: الهيئة التدريسية في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية، والبالغ عددهم (70) تدريسياً

الحدود الزمانية: المدة الزمنية المستغرقة في إنجاز الدراسة وهي من شهر أب 2010 ولغاية نهاية شهر تشرين ثاني 2010.

الحدود العلمية: اعتمد الباحث في دراسته الحالية على عوامل بيئة العمل (**الهيكل التنظيمي ، والأنظمة والتعليمات ، والتدريب ، والمشاركة في اتخاذ القرارات ، والحوافز والمكافآت ، والتكنولوجيا ، وظروف العمل**) على ما أورده، (lapeirre & Giroux, 2003). أما أبعاد الإبداع الإداري فتم الاعتماد على ما أورده (العساف، 1995) وهي (**السلوك الإبداعي ، والقدرات الإبداعية**).

(1 - 7): محددات الدراسة

1. طبيعة المؤسسة التي تم اختيارها كمجتمع الدراسة والمتمثلة بأكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية.
2. الهيئة التدريسية في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية.

(1 - 8): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

بيئة العمل: وتتمثل في الحوافز والمكافآت، وظروف العمل ودرجة المشاركة في اتخاذ القرارات والأنظمة والتعليمات واللوائح والحاجات الخاصة بالعاملين (lapeirre & Giroux, 2003).

الهيكل التنظيمي: ويقصد بهذا البعد الإطار العام الذي يحدد المستويات الإدارية ونظام الاتصال وأنظمة السلطة والمسؤولية المعتمدة وأنظمة انسياب العمل في التنظيم (السالم، 2002). ويقصد به في هذه الدراسة بحث الهيكل التنظيمي من حيث المرونة والتعقيد ودرجة الرسمية والمركزية والتخصصية.

الأنظمة والتعليمات: يصف هذا البعد درجة تقنين قواعد وإجراءات العمل بحيث تتم تأدية الأعمال بشكل محدد ومنمط. هذا إلى جانب مدى وجود وثائق مكتوبة بمثابة أدلة عمل وسجلات رسمية بالإضافة إلى القواعد والإجراءات التي تضعها الإدارة في سبيل إنجاز الأعمال الاعتيادية (Bates, 2003). ويقصد به في هذه الدراسة بحث الأنظمة والتعليمات من حيث المرونة والتغير والتعديل والالتزام.

التدريب: عملية مخططة غير رسمية ومستمرة بهدف التفاعل مع الأفراد العاملين وتتمثل أهداف التدريب في تحسين أداء العمل من خلال زيادة قدرة العاملين على إدارة الأداء الخاص بهم (Camelo, et..al, 2006).

المشاركة في اتخاذ القرارات: يؤكد هذا البعد على درجة منح إدارة الجامعة حرية وفرصة للعاملين بطرح آرائهم ومقترحاتهم واتخاذ قراراتهم دون قيود أو قوانين تفرض عليهم أو تحد من مساهمتهم (حمود، 2002).

الحوافز والمكافآت: ويشير هذا البعد إلى نظام الحوافز المتبع لدى إدارة الجامعة لمنح المكافآت والحوافز المادية والمعنوية وإلى أي مدى يعد هذا النظام عادلاً تحكمه معايير موضوعية مرتبطة بأداء الفرد وكفاءته (عباس، 2003).

التكنولوجيا: هي المعرفة والأدوات والأساليب والنشاطات المستخدمة في تحويل المدخلات في المنظمة إلى مخرجات (العلاونة وعبيدات، 1999).

ظروف العمل: ويشير هذا البعد إلى مدى قدرة إدارة الجامعة على توفير شروط مناخية مناسبة مادية أو معنوية تساعد العاملين على تنفيذ أعمالهم على أكمل وجه وهناك علاقة بين ظروف العمل وزيادة قدرتهم على الأداء (السالم، 2002).

الإبداع الإداري: هو الإبداع الذي يستهدف التنظيم الداخلي للمنظمة ويتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية. التي توجه نحو تحسين علاقات العمل أو تطبيق أفكار أو استخدام تكنولوجيا جديدة لتحسين المهارات الإبداعية لدى العاملين (حريم ومنصور، 2006).

السلوك الإبداعي: مجموعة التصرفات الإيجابية التي تؤدي إلى توليد أفكار جديدة أو أساليب جديدة للعمل (الكبيسي، 2002: 14).

القدرات الإبداعية: قدرة العاملين وسعيهم بالمنظمة لابتكار أساليب جديدة لإنجاز ما يكلفون به من مهماً (الكبيسي، 2002: 17).

ويتفق الباحث مع ما تطرق إليه الباحثون والكتاب حول تعريف متغيرات الدراسة الحالية التي سيعتمدها في دراسته.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

(2 - 1) : المقدمـــــة

(2 - 2) : بيئة العمل

(2 - 3) : الإبداع الإداري

(2 - 4) : أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية

(2 - 5) : الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(2 - 6) : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

(2 - 1): المقدمـــــة

يعد الإبداع ظاهرة إنسانية وجدت منذ خلق الله البشرية، إذ كان الإنسان يبدع ويخترع كل جديد. والإبداع ليس حكراً على أحد إلا أن الاهتمام العلمي المنظم بموضوع الإبداع بدأ منذ بداية الحرب العالمية الثانية، في القرن الماضي إذ أصبح موضوعاً رئيساً في علم النفس، وقد ارتبط بالمنافسة بين الدول الغربية في أثناء الحرب العالمية الثانية وظروف التسابق التكنولوجي بين الدول المتقدمة مما أسهم في بلورة هذا التفاهم.

(2 - 2): بيئة العمل

تعدَ مسألة إدارة بيئة العمل من أجل توفير السلامة والصحة للعنصر البشري في مكان العمل، جزءا مهماً من استراتيجية إدارة الموارد البشرية، ذلك لأن هذه المسألة ذات مساس مباشر بأهم ما يملكه الإنسان وهو صحته وحياته، وهي في الوقت نفسه ذات أهمية اقتصادية كبيرة بالنسبة للمنظمة وللمجتمع، لأن ارتفاع معدلات إصابات وأمراض العمل في المنظمات يكلفها أموالا طائلة تنفقها في علاجها، هذا إلى جانب أنها تعطل العمل فيها. وبالنسبة للمجتمع فارتفاع هذه النفقات يؤثر سلبا في الناتج القومي، ويؤدي إلى فقدان جزء من طاقة البلد الانتاجية (Rowden & Conine, 2005:216).

إن مفهوم البيئة Environment خضع إلى تطورات كثيرة سواء على صعيد مكوناته وأبعاده من جانب، وكذلك تعقد هذه الأبعاد والمكونات وزيادة تفاعلها وظهور مكونات أخرى أفرزتها طبيعة التطور التكنولوجي والسياسي والمعلوماتي والمعرفي من جانب آخر. فالمنظور العام لمفهوم البيئة

يُعطي انطباعاً بشمول المكونات والأبعاد الداخلية للمنظمة إضافة إلى المكونات والأبعاد الخارجية التي تحيط بها. وهكذا، فإن البيئة تمثل مجموعة العوامل والأبعاد والمكونات التي تؤثر في الممارسات الإدارية والتنظيمية والاستراتيجية، وتتطلب من الإدارة فهماً لطبيعة هذه البيئة وتفاعلاتها وطبيعة العلاقة بينها بحيث تستطيع إيجاد أفضل صيغ التعامل معها، وبشكل متوازن وحركي، ويعطي للمنظمة قدرات متجددة باستمرار وإمكانية الحصول على أفضل النتائج المرغوبة من جراء هذا الفهم. أما التحليل البيئي فيكمن في العمليات التي يُطور بواسطتها المديرون الاستراتيجيون فهماً للبيئات التنظيمية الداخلية منها والخارجية من خلال فهم العوامل التي يمكن أن تؤثر على الأداء والأعمال في المنظمة الآن وفي المستقبل (Narayanan & Nath,1993 : 197).

يستند التحليل للبيئة على تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، للوصول إلى نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية، واكتشاف الفرص الممكن استثمارها والتهديدات التي تعيق عمل المنظمة في بيئتها الخارجية، فالتحليل عبارة عن مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على بيئتها الداخلية، بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي (Johnson & Scholes,1997: 46). ويوضح (Thompson,1997 : 32) بأن التحليل البيئي يعنى فهم المنظمة لبيئتها الداخلية والخارجية، وتحديد أفضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة، واستغلالها باتجاه تحقيق أفضل أداء.

إن فهم المنظمة لبيئتها الداخلية يعنى قدرتها على تشخيص نقاط القوة والضعف في أنشطتها ومواردها المختلفة، وفهمها للبيئة الخارجية يعنى قدرتها على تحديد الفرص والتهديدات المحتملة،

وإن أفضل السبل في الاستجابة للتغيرات البيئية هي تلك التي تسمح بتقوية وتعزيز نقاط القوة واستخدامها في استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة، وكذلك محاولة التخلص من نقاط الضعف أو تقليل أثارها إلى أدنى حد ممكن وفي وضع وتطوير خطط وإستراتيجيات يمكن أن تحول التهديدات إلى مزايا أو منافع لصالح المنظمة. ويعدَ التحليل الداخلي والخارجي هو الآلية التي تُستخدم لتقييم وتشخيص الأوضاع القائمة والظروف داخل المنظمة وخارجها.

عرف (عقيلي، 2005: 569) بيئة العمل بأنها نشاط يشتمل على مجموعة من الأعمال والإجراءات الفنية والإدارية، يهتم بدراسة الظروف المناخية والنفسية السائدة في أماكن تنفيذ الأعمال داخل المنظمات بوجه عام والصناعية بشكل خاص، وتصميم البرامج المتخصصة من أجل السيطرة وإزالة مصادر ومسببات الحوادث والأمراض المحتملة، التي يمكن أن تصاب بها الموارد البشرية أثناء تأدية أعمالها، والناتجة عن طبيعة هذه الأعمال، أو عن الظروف المناخية والنفسية المحيطة بها، وذلك للعمل على توفير سبل الحماية الكفيلة لتلافي هذه المخاطر وآثارها السلبية على سلامة وصحة الموارد البشرية في مكان العمل، أو على الأقل التخفيف من هذه الآثار، وإيجاد بيئة ومناخ عمل مادي ونفسي سليم وصحي، يحافظ على هذه الموارد من أي خطر.

وحدد (Armstrong, 2006: 347) بيئة العمل بأنها تتكون من شقين، هما:

1. بيئة العمل المادية، وتشتمل على الظروف المناخية السائدة في مكان العمل داخل المنظمة، كالتهوية والإضاءة، والنظافة، وضغط العمل، ومساحات العمل، والضجيج، وعدد ساعات العمل، وفترات الراحة.....الخ، هذه الظروف ذات انعكاس وتأثير في سلامة وصحة الموارد البشرية في العمل وفاعلية أدائها.

2. بيئة العمل النفسية والاجتماعية، وتشتمل على المناخ الاجتماعي العام وطبيعته، والروابط الاجتماعية، والعلاقات الشمولية السائدة بين الموارد البشرية في مكان العمل، والصراعات التنظيمية الموجودة بين العاملين، فهذه الجوانب لها انعكاس كبير على الناحية النفسية لدى كل من يعمل في المنظمة، ويمكن تحديد نطاق هذه الجوانب بالعلاقات بين المرؤوسين بعضهم ببعض؛ وعلاقات الرؤساء بمرؤوسيهم؛ وعلاقات مجلس إدارة المنظمة بعضهم ببعض.

وحدد (Carrell, et..al, 2002: 412) بأن بيئة العمل تشتمل على عنصري السلامة والصحة، إذ إن السلامة تشير إلى حماية الموارد البشرية من الأذى والضرر الذي تسببه لهم حوادث محتملة في مكان العمل، وهذا الأذى تظهر نتيجته فورا، كالكسور بكافة أنواعها، والجروح والحروق، والاختناق....الخ. وهذه الحوادث والإصابات إما بسبب طبيعة العمل، أو الفرد نفسه أو التجهيزات المستخدمة فيه كالآلات، والرافعات وتوصيلات الكهرباء والغاز.....الخ. أما عنصر الصحة، فيشير إلى حماية الموارد البشرية من الأمراض الجسدية والنفسية المحتمل إصابتها بها في مكان العمل، والتي يكون سببها إما المناخ المادي العام أو الفرد أو طبيعة العمل (الوظيفة) نفسه وهذه الأمراض لا تحدث فورا إنما مع مرور الزمن، إذ تتم الإصابة بها نتيجة التعرض المستمر لمسبباتها، وهذا يعني أن حدوثها ليس آنياً إنما تحدث بشكل تراكمي.

ويُجمل (Noe, et..al, 2000: 532) بأن بيئة العمل ترتبط أساساً بإدارتها بشكل صحيح، وبين أن إدارة بيئة العمل تتضمن الآتي:

1. بيئة العمل نظام متكامل يتكون من المدخلات، وتشمل على دراسة بيئة العمل المادية والنفسية والاجتماعية وطبيعة الأعمال التي تمارس داخل المنظمة وتصميم البرامج المناسبة لتوفير

السلامة والصحة في مكان العمل فيها، وتشتمل هذه البرامج على مجموعة من المستلزمات التي تعبر عن الدعمين المادي والمعنوي اللازمين لنجاح هذه البرامج. والأنشطة، وتشتمل على الفعاليات والممارسات التي تبذل في سبيل وضع برامج السلامة والصحة موضع التطبيق والتنفيذ، وتتكون هذه الفعاليات من أنشطة فنية وإدارية (تنظيم، وتوجيه، ومتابعة، وتقييم). والمخرجات، وتمثل نتائج تنفيذ برامج السلامة والصحة في مكان العمل. وأخيراً، التغذية العكسية، وتمثل تحليل نتائج تقييم جهود إدارة بيئة العمل ومدى توفيرها لعناصر السلامة والصحة في مكان العمل، فنتائج التحليل تساعد فى تلافي الثغرات التي حدثت وتقوية جوانب القوة التي ظهرت في جهود إدارة بيئة العمل القادمة.

2. إدارة بيئة العمل عملية ذات طابع عمومي وشمولي، أي أنه لا يوجد عمل في أية منظمة أيا كان نوعية وطبيعة العمل فيها إلا أن يصاحبة نوع ودرجة ما من الخطورة وانطلاقا من ذلك أصبح يتوجب على إدارة بيئة العمل أن تبذل جهداً في مساعيها لتوفير السلامة والصحة في مكان العمل، وأن تشمل هذه الجهود جميع أنواع الوظائف في المنظمة وكل من يعمل فيها وهذا يقودنا إلى نتيجة مفادها: أن مسألة توفير السلامة والصحة للموارد البشرية في مكان أعمالها، لم تعد قاصرة على المنظمات الصناعية أو فئة معينة من الأعمال فحسب بل تشمل جميع أنواع المنظمات والوظائف على اختلاف أنواعها.

3. إدارة بيئة العمل جهود ذات طابع إداري وفني بآن واحد، إذ تتكون جهود إدارة بيئة العمل في مساعيها لتوفير السلامة والصحة في مكان العمل من نوعين: جهود إدارية وجهود فنية تدعم الأولى وتساعدها وهذان النوعان متكاملان.فالجهود الإدارية وحدها لا تكفي بل تحتاج إلى جهود

خبراء ومهندسين فنيين مختصين في مسائل السلامة والصحة فتحديد درجة تلوث الهواء وتنقيته في مكان العمل وتوزيع الإضاءة بشكل جيد فيه، واقتراح وسائل الحماية المناسبة على سبيل المثال أمور تحتاج إلى جهود فنية متخصصة.

4. ليس بإمكان إدارة بيئة العمل القضاء التام على المخاطر المحتملة، إذ يتوجب على إدارة بيئة العمل أن تأخذ في حسبانها بأنه ليس بمقدورها القضاء تماما على المخاطر الموجودة والمحيطة بمكان العمل، وهذا مرده الى أن هناك بعض الأعمال ينتج عن ممارستها أخطار لا يمكن تلافيها بشكل كامل. في هذه الحالة على إدارة بيئة العمل أن تسعى إلى تخفيف المضار الناتجة عن مثل هذه الأعمال إلى أدنى حد ممكن فالسيطرة التامة عليها غير ممكنة.

إن بيئة العمل وجهودها لتوفير السلامة والصحة، ليست مسألة إنسان مصاب وعولج وانتهى الأمر على ذلك، بل هي مسألة ذات أبعاد خطيرة جدا تؤثر سلبا في المنظمة والموارد البشرية والمجتمع والدولة وهذه الأبعاد هي (Ulrich, 1998: 103):

1. البعد الاقتصادي، ينعكس البعد الاقتصادي على جهتين، هما: المنظمة والاقتصاد الوطني للدول. إذ يتجسد البعد الاقتصادي في المنظمة بسبب عدم كفاءة إدارة بيئة العمل في جانبين رئيسين هما: التكلفة، التي تمثل نفقات مالية تدفعها المنظمة في علاج الأمراض الناتجة عن العمل؛ وعلاج حوادث وإصابات العمل؛ ورواتب وأجور المصابين والمرضى خلال فترة علاجهم؛ وتعويضات العجز الدائم والوفيات؛ وخسارة انتاجية وقت العمل الضائع بسبب الحوادث والأمراض؛ وخسارة قوة عمل يجب استقطاب واختيار وتأهيل قوة عمل بديلة عنها. بالإضافة إلى الربحية، التي تؤثر تكاليف علاج الحوادث والأمراض بسبب عدم كفاءة إدارة بيئة العمل في رفع التكلفة، التي تنعكس بدورها على رفع

سعر المنتج الذي تطرحه المنظمة للمستهلك في السوق الأمر الذي يؤدي الى خلق احتمالية جعل هذا السعر غير تنافسي مع المنظمات المنافسة الأخرى، مما يهددها لخسارة جزء من حصتها في الأسواق التي تتعامل معها وهذا يشكل خطرا على ربحيتها بل بقائها مع مرور الزمن. أما ما يتعلق بالاقتصاد الوطني للدول، فيتمثل بسبب عدم كفاءة السلامة والصحة في مكان العمل بالجوانب التالية: انخفاض الناتج الوطني، فما تدفعه الوحدات الاقتصادية وعلى اختلاف أنواعها من تكاليف علاج حوادث وأمراض العمل من مبالغ طائلة بلا شك يؤثر سلبا في الاقتصاد الوطني لأي بلد وخاصة في البلدان الصناعية. وأن ارتفاع معدل حوادث وأمراض العمل في بلد ما وما يصاحبها من وفيات وعجز دائم، بلا شك ومع مرور الزمن سيخفض من قوة العمل لديها، مما ينعكس سلبا على طاقتها الانتاجية الكلية، وعدم مقدرة وحداتها الاقتصادية على دخول أسواق جديدة، أو المحافظة على الأسواق الحالية، وهذا يؤثر بشكل سلبي في دخلها الوطني بوجه عام.

2. البعد الإنساني، والمتمثل **بالجانب الاجتماعي**، إن حوادث وأمراض العمل وما ينتج عنها من أضرار صحية على شكل إعاقات وأمراض مزمنة ووفيات تحدث انعكاسات سلبية على الحياة الاجتماعية والأسرية، فوفاة رجل يعيل أسرة أو إصابته بعجز دائم يقعده عن العمل طوال حياته، سيجعل أفراد أسرته في حالة ضياع لأنهم فقدوا الإنسان الذي يرعاهم ويعيلهم وهذا بحد ذاته جانب اجتماعي لا يستهان بأثره السلبي ويبرز هذا الأثر بشكل خاص في حالة كون أفراد الأسرة صغار السن. **والجانب المعنوي**، والمنعكس عن زيادة معدل حوادث وأمراض العمل على الحالة المعنوية لدى العاملين في المنظمة بشكل سيء فهم يشعرون بخوف دائم لأنهم يمارسون أعمالهم في بيئة مليئة بالمخاطر تهدد صحتهم وحياتهم ومستقبلهم وهذا أغلى ما يملكونه، في مثل هذه الظروف

سنجد مستوى الرضا الوظيفي لديهم في حالة انخفاض مستمر، وإن كانت الأمور الوظيفية الأخرى جيدة، فالفرد الذي يرى اصابة زميل له في مكان العمل بجرح بليغ أو كسر أو وفاة سوف لن ينسى هذا المشهد المؤلم الذي حدث أمامة وسيسأل هو والأخرون ترى من سيأتي عليه الدور؟ هذا الجو أو المناخ دون أي شك يجعل الجانب المعنوي لدى الموارد البشرية في أدنى مستوياته، وسيسود في المنظمة جو من العدوانية بدلا من جو الانتماء. والجانب العقلي، والمتمثل بتزايد ضغط العمل على الموارد البشرية واقتناعها بأنها تعمل في بيئة عمل مليئة بالمخاطر والأمراض وإصابات العمل المتكررة واعتلال الجسد منها لا شك أن هذه الظروف السلبية ستحدث أثرا نفسيا غير سليم فيها يتمثل بأمور كثيرة كالتوتر، والقلق والاكتئاب وهذه جميعها لها ارتباط بمستوى التفكير والإدراك لدى الإنسان إذ تجعله مشوشا غير قادر على التركيز والتفكير بشكل صحيح. والجانب القانوني والنقابي، إذ يحتل موضوع السلامة والصحة في مكان العمل البند الثاني في جدول مفاوضات النقابات مع المنظمات بعد بند الرواتب والأجور فتحسين علاقات العمل بين الطرفين أصبح يقوم بشكل أساسي على مطلب النقابة في توفير المنظمات لبيئة عمل صحية وسليمة يسودها جو من الأمان والطمأنينة في ممارسة العمل، وتعزيزاً لهذا الموقع راحت معظم الحكومات في البلدان تسن القوانين والتشريعات التي تلزم من خلالها المنظمات بتوفير السلامة والصحة في مكان العمل لديها، وأصبحت تقاضيها في المحاكم المختصة عن أي مخالفة بحق هذه القوانين والتشريعات.

يشير (Becker, et..al, 2001: 154) إلى أن مرتكزات رئيسة تضمن عملية التوجه الاستراتيجية في مجال بيئة العمل، وهي:

1. **تصميم بيئة عمل صحية مستقبلية ونظام عمل آمن:** إذ يقوم هذا التصميم على دراسة مخاطر العمل المستقبلية، والاستعداد لتلافيها وجعل بيئة العمل صحية وآمنة وذلك من خلال التوجهات الاستراتيجية التالية:

- إعادة تصميم بناء المنظمة من جديد بما يتماشى مع التغييرات المستقبلية المنوي ادخالها على العمل بحيث يأخذ هذا التصميم في اعتباره الأول توفر درجة عالية من السلامة والصحة في داخلة.
- إعادة تصميم العمليات الانتاجية بكامل مراحلها، لجعل العمل فيها آمنا وتحديد المراحل التي لا يمكن القضاء على المخاطر فيها بسبب طبيعتها وذلك للتعامل معها بشكل خاص والتخفيف من مخاطرها إلى أدنى حد ممكن.
- شراء تجهيزات وآلات فيها درجة عالية من الأمان، وكذلك شراء مواد غير خطرة لا ينتج عن استخدامها مخاطر.
- الاعتماد على تكنولوجية الرجل الالي في أداء الأعمال أو المهمات التي ينتج عنها درجة خطورة عالية على سلامة وصحة العاملين، كعمليات طلاء السيارات وعمليات لحام الأوكسجين التي أصبحت تتم بوساطة الأذرع الآلية.
- استبدال إجراءات الرقابة على السلامة والصحة الحالية في مكان العمل بأخرى جديدة تتناسب مع طبيعة وتجهيزات العمل المستقبلي ومخاطره والتركيز على الرقابة الوقائية للكشف عن الخطر قبل وقوعه فعلى سبيل المثال فقد تبنت بعض المنظمات الحديثة أسلوباً رقابياً متطوراً لتفعيل الرقابة الوقائية وهو أسلوب ضبط السلامة الصحية. هؤلاء جماعة مختصون يكلفون

بالتفتيش والفحص الميداني المستمر لمكان العمل من أجل اكتشاف أي شيء وأيا كان نوعه قد يسبب خطرا على سلامة وصحة الموارد البشرية في مكان العمل والإبلاغ عن ذلك فورا. فمن مهمات الضباط تسجيل المخالفات بحق تعليمات الحماية أثناء تنفيذ الأعمال، وأسماء مخالفيها ويقومون أيضا بمراقبة سلوكيات وتصرفات الموارد البشرية أثناء العمل، لاكتشاف الأشياء التي تشكل خطرا منها على سلامتهم وصحتهم إلى جانب ذلك يقوم الضباط بمراقبة أداء الآلات والرافعات وتمديدات الكهرباء والغاز وما شابه ذلك للتأكد من مدى سلامتها ويراقبون أيضا مستوى تلوث الهواء في مكان العمل ودرجة الضجيج فيه حتى لا يتعديان الحد المسموح به، ويتابعون العاملين لإجراء الفحص الطبي السريري الدوري، لاكتشاف الأمراض المهنية في بدايتها.

- تبني سياسة العمل بسرعة دون تأخير للأمراض والإصابة والأضرار لا تنتظر فهي تشكل خطرا على حياة الإنسان في مكان العمل فدقيقة في إسعاف ومعالجة مصاب قد تنقذ حياته لذلك لا مجال للاعتذار فهي غير مقبولة طالما نحن نتعامل مع حياة بشر.

- وضع خطة تدريب للفترة المقبلة لتهيئة العاملين من أجل التعامل مع مخاطر العمل المستقبلية المحتملة بكفاءة وحماية نفسها منها. ويجب أن تركز هذه الخطة على تنمية روح الالتزام لدى هذه الموارد بتطبيق تعليمات السلامة والصحة في مكان العمل فقد أثبتت نتائج التحقيق في عدد كبير من إصابات وأمراض العمل أن معظم أسباب حدوثها كان عدم المبالاة وعدم التقيد بتعليمات وإرشادات الحماية كوضع خوذة على الرأس أو كمامة على الأنف....الخ.

- التوجه مستقبلا الى عدم توظيف موارد بشرية يوجد في سجلها اصابات وأمراض مهنية، وكذلك منع تعيين المدخنين لما يسببونه من تلوث في الهواء داخل مكان العمل والتأكيد على أهمية الفحص الطبي عند التعيين لاكتشاف الأمراض المعدية لدى المراد تعيينهم، وأيضا التأكد من سلامتهم الجسدية والنفسية للتقليل من احتمال اصابتها بإصابات أو أمراض مهنية.
- إدخال تعديل على سياسة الحوافز بحيث تأخذ في اعتبارها مسألة السلامة والصحة في مكان العمل كأن تخصص مكافأة مالية لكل شخص لا تسجل عليه مخالفة بحق التعليمات المحددة من أجل الحماية خلال فترة زمنية وربط ترقية رؤساء الأقسام الانتاجية بعدد حوادث وأمراض العمل التي تقع في أقسامهم، ومكافأة كل فرد تنتهي مدة خدمته في المنظمة ويصاب بحادثة عمل، وما شابه ذلك من حوافز.

2. **تبني مبدأ المسؤولية المشتركة**: إذ إن مشاركة الموارد البشرية في مجال إدارة بيئة العمل وتوفير السلامة والصحة فيه، يعد توجهاً استراتيجياً تأخذ به العديد من المنظمات في الولايات المتحدة واليابان ودول الغربية حتى أن بعضاً من هذه الدول تنص قوانين العمل فيها على تشكيل لجان استشارية من العاملين في المنظمات لدعم جهود إدارة الموارد البشرية في إدارة بيئة العمل وجعلها فعالة بدرجة أعلى وتنحصر عملية المشاركة عادة في المجالات التالية:

- القيام بجولات ميدانية تفقدية في أماكن العمل وتنبيه المخالفين الذين لا يتقيدون بتعليمات الحماية، ونصحهم وإرشادهم بضرورة الالتزام بها، وكذلك الامتناع عن أي شيء يرونه غير طبيعي قد يسبب في وقوع حادثة عمل.

- الاشتراك في التحقيق الذي تجريه المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية في أسباب وقوع حوادث العمل.
- تقديم مقترحات لتطوير وتحسين بيئة العمل وتوفير مكان عمل آمن بشكل كبير.

(2 - 3): الإبداع الإداري

تتعدد مفاهيم الإبداع وتتباين وجهات النظر حول تحديد ماهيته فلا يوجد اتفاق بين العلماء حول تعريفه وماهيته ويعود ذلك إلى تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهه وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى مما أدى إلى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الإبداع بسبب تباين اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم وكذلك مناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية (الحقباني،1997: 12).

ومن جهة ثانية يواجه الباحثون مشكلة أخرى حول موضوع الإبداع وهي تعدد المصطلحات المرادفة له ، مثل الابتكار والاختراع والذكاء إلى درجة يصعب معها اختيار التعريف المناسب له. إلا أن غياب الإجماع على تعريف محدد للإبداع لا يعد غريبًا بالإشارة إلى أن محاولة للوصول إلى إجماع على تعريف محدد لهذا المصطلح ربما يتعارض مع فكرة الإبداع ذاتها

يحيط مفهوم الإبداع شيء من الغموض، لأنه يغطي حقلاً واسعاً فضلاً عن أنه يعد وعاء لنتاج الأفراد المتنوعين معرفياً في المنظمة. ويرى (عيسى، 1999: 39) أن مصطلح الإبداع يشير إلى ثلاثة أمور، هي: **(1)** أن الإبداع فعل تغيير كونه توليداً، وأدواته الخيال والتصور والمعرفة بأنواعها. **(2)**

الإبداع عمل واع وجهد دؤوب لا يأتي دون عناء. **(3)** الإبداع ابتكار تستنبط فيه الحقائق غير المعروفة من حقائق معروفة في الأصل.

ومن منظور اقتصادي عد (Drucker, 1998: 149) الإبداع على أنه وظيفة خاصة للعلاقة الريادية *Entrepreneurship* التي تنضج بها الأعمال الحالية والخدمات والمبادرات الجديدة من خلال الفرد وحده، وهي الوسائل التي يبتكر بها الريادي *Entrepreneur* موارد إنتاج جديدة ذات قيمة أو يمنح الموارد الحالية إمكانية تعزيزية لتوليد القيمة.

إن التوجهات العامة في الفكر الإداري تشير إلى أن مفهوم الإبداع ينطلق من خمسة أُطر مفاهيمية تغطي الصورة الشمولية للمفهوم، وهي: ***العملية*** ، وتشير إلى العملية التي بواسطتها تستعمل المنظمات مهاراتها ومصادرها لتطوير خدمات جديدة أو تحسين عملية تستطيع تحقيق استجابة أفضل لحاجات متعامليها (Jones, 1998:515). ***توليد أو تبني أفكار جديدة وتطبيقها*** ، والمتضمن عملية توليد أفكار جديدة ووضعها قيد التطبيق العملي (George & Jones, 2008:26). ***النتاج الإبداعي،*** الذي يعبر عن النشاط الذي يقود إلى نتاج يتصف بالجدة والأصالة والقيمة من أجل المجتمع (روشكا، 1989: 18). ***قدرات الأفراد،*** والمعبر عن قدرات الأفراد في التفكير الإبداعي من خلال امتلاك الأفراد قدرات إضافية للإبداع مثل روح المجازفة والقدرة على التغيير وحل المشكلات (حسن، 2000: 331). ***سلوك المنظمة،*** الذي يشير إلى تبني فكرة أو سلوك جديد لصناعة المنظمة أو سوقها أو بيئتها العامة (Daft, 2001:357). واتساقاً، مع ظهور المداخل الجديدة في الفكر الإداري والتنظيمي والتي وإن كانت لم تكتمل نظرياتها إلا أن ملامحها ظاهرة في زيادة تركيز المنظمات على

رأس المال الفكري وعلى إدارة المعرفة التي تؤكد على دور العنصر البشري في تعزيز الإبداع (Glynn, 1996:1093).

ويشير الكبيسي (2002: 96) إلى وجود النظرية الشمولية للإبداع مفسرين إياه من خلال التغيير الحاصل في برنامج المنظمة والمقاس من خلال إضافة خدمات أو منتجات جديدة.

وبين (Drazin & Schoonhoven, 1996: 1066) إلى أن نظرية الإبداع هيمنت عليها التفاسير المعيارية حول كيفية تحقيق النتيجة، وفي جوهرها تتبنى المنظور التكيفي الذي يوجه ثلاثة افتراضات رئيسة: أن الإبداع مرغوب به، وكلما كبر حجم المنظمة فوق حجمها الحرج قلت كفاءتها في الإبداع، وبوسع بعض الهياكل والممارسات زيادة المعدل التوليدي للإبداع. ويؤكد (Coombs,et..al, 1998: 9) أن نظرية الإبداع تنظر إليها على أنها عمل غير منتهية من حيث أنه لا يمكن التنبؤ بتوقيت وشكل حالات إبداعية محددة، وركزوا في فلسفتهم حول دراسة الإبداع على أربعة عناصر مهمة هي: فرص الإبداع ، والموارد المتوافرة للقيام بذلك، وقابلية إدارة عملية الإبداع، وحوافز الإبداع.

وأشار (Berthon,et..al, 1999: 37) إلى أن هناك مدرستين لدراسة الإبداع، **الأولى**، تركز على إبداع منتجات متفوقة وتحسينها باستمرار، وتؤكد الفلسفة **الثانية** على توجهات العميل فتركز بالتعرف إلى حاجات السوق ورغبات العملاء فتتجه لإبداع المنتجات التي يحتاجون إليها.

توجد القدرات الإبداعية بدرجات متفاوتة عند الناس على اختلافهم في النشأة والثقافة والتعليم ، ويرى بعضهم أن هناك غريزة لتحقيق الذات وتحصيل الكمال عند الإنسان يطلق عليها الذات الإبداعية، وهي السبب الأول والمحرك الرئيس للسلوك، بالإضافة إلى القدرات الإبداعية التي يمكن اكتسابها سواء عن طريق التعليم الرسمي أو التدريب المنظم والتوجيه أو الخبرة العملية في

المجال الذي يعمل فيه الفرد، إن مثل هذه الأساليب تنمي القدرات الإبداعية وتصقلها وتوجهها الوجهة التي تحقق أكبر فائدة منها، وغني عن الذكر أن التعليم والتدريب قد لا يجديان نفعًا إذا لم يوجد عند الفرد حد أدنى من الاستعداد والقدرة على التفكير الخلاق (جحلان، 1997: 66).

ومن خلال الأدبيات التي تناولت موضوع الإبداع، لوحظ وجود شبه اتفاق بين أغلب الباحثين والكتاب على تحديد عناصر أو مكونات أساسية للقدرة الإبداعية التي تقف وراء التفكير الإبداعي لدى الأفراد، والتي دونها لا يمكن التحدث عن وجود إبداع لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الإبداع سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، ولقد تناول أغلب الباحثين في دراساتهم العناصر الآتية للإبداع، وهي ما يلي:

1. **الطلاقة،** ويقصد بها القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة، فالشخص المبدع شخص متفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي لديه قدرة عالية على سيولة الأفكار وسهولة توليدها (السليم، 2002: 21) أي أن الطلاقة يقصد بها غزارة الأفكار من حيث الوفرة والكثرة والتنوع، وهذا لا يعني أن كل فكرة من هذه الأفكار تؤدي بشكل حيوي إلى حل مباشر للمشكلات أو إلى إنتاج إبداعي، ولكن ربما كان عدد قليل جدًا من هذه الأفكار أو فكرة واحدة جديرة بأن تكون ذات استثمار إبداعي، كما يمكن تقدير أهمية الطلاقة كأحد عناصر الإبداع لكونها المحرك الرئيس للوصول إلى حل المشكلات من خلال عدم استسلام المبدع أو قنوطه من إيجاد واقتراح العديد من الأفكار (الشمري، 2002: 65).
2. **المرونة**، ويقصد بها النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس ، وللمرونة دور كبير في الإبداعات التي نلمسها ونراها ومن أمثلة المرونة سياسة الإثراء الوظيفي التي تحقق صالح

العمل وتشبع معها حاجة إثبات الذات عند الموظف (الصيرفي، 2003: 18). ويمكن تقسيم المرونة إلى نوعين:

2 ـ 1) المرونة التكيفية، ويقصد بها قدرة الفرد على تغيير الوجهة الذهنية التي ينظر من خلالها إلى حل مشكلة محددة، بمعنى أنها عكس التصلب العقلي أو ما يسمى بالجمود الذهني، وتسمى تكيفية لأن الفرد يحتاج لتعديل مقصود في السلوك ليتفق مع الحل السليم.

2 ـ 2) المرونة التلقائية، وهي المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف، فيُعطي الشخص عدداً من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة وإنما تنتمي إلى عدد متنوع، ويتضح مما سبق أن عامل الطلاقة يركز على الكم دون الكيف أو التنوع في الأفكار، بينما عامل المرونة يركز على أهمية تغيير اتجاه الأفكار بجانب تنوعها.

3. **الحساسية للمشكلات**، يعد الإحساس بالمشكلة أهم عنصر من عناصر التفكير الإبداعي، ويعني الإحساس بالمشكلة رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد رؤية واضحة وتحديدها تحديداً دقيقاً والتعرف على حجمها وجوانبها وأبعادها وآثارها والوعي بالأخطاء ونواحي القصور فيها، وأهم ما في الأمر هنا الواقعية ورؤية الحقائق كما هي واكتشاف العلاقات بين هذه الحقائق، إن التشبع بالمشكلة أو الموضوع الذي يهم الشخص هو الذي يوحي بالإبداع وكلما أجهد الشخص نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التوصل إلى أفكار جديدة (عجلان ، 1997: 66) . فالشخص المبدع هو الذي يستطيع رؤية المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور، ويحس بالمشكلات إحساساً مرهفاً (الطيب ، 1988 :11) وبذلك فإن الحساسية للمشكلات هي قدرة

الفرد على رؤية المشكلات في أشياء أو نظم اجتماعية قد لا يراها الآخرون، أو التفكير في إجراء تحسينات عليها (السليم ، 2002: 22).

4. **الأصالة**، ويقصد بها القدرة على إنتاج الحلول الجديدة، فالمبدع الأصيل بهذا المعنى لا يكرر أفكار المحيطين به، ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات (الحقباني ، 1997: 16) فالأصالة تعني التجديد أو الانفراد بالأفكار ، فالشخص المبدع ذو تفكير أصيل أي أنه يبتعد عن المألوف أو الشائع. وتعد الأصالة من أهم القدرات المكونة للتفكير الإبداعي، وبالنظر إلى الأصالة في ضوء عوامل الطلاقة والمرونة والحساسية للمشكلات يلاحظ أنها تختلف عن كل منها في الآتي:

4 ـ 1) أن الأصالة لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية، بل تعتمد على قيمة تلك الأفكار ونوعيتها وجدتها، وهذا ما يميزها عن الطلاقة.

4 ـ 2) أن الأصالة لا تشير إلى نفور الشخص من تكرار تصوراته أو أفكاره هو شخصياً كما في المرونة، بل تشير إلى النفور من تكرار ما يفعله الآخرون، وهذا ما يميزها عن المرونة.

4 ـ 3) الأصالة لا تتضمن شروطًا تقويمية في النظر إلى البيئة، كما لا تحتاج إلى قدر كبير من الشروط التقويمية لنقد الذات وهذا ما يميزها عن الحساسية للمشكلات التي تحتاج إلى قدر مرتفع من التقويم سواء في تقويم البيئة أو الذات (السميري ، 2003: 33 – 34).

5. **الاحتفاظ بالاتجاه والقدرة على مواصلته** ، إذ يتميز الفرد المبدع بالتركيز لفترات طويلة في مجال اهتمامه، ويتميز بالمثابرة والنفس الطويل الذي يتيح له اكتشاف السبل الهادية ومعاينتها، بالإضافة إلى احتفاظ الفرد المبتكر المبدع بطاقته البدنية والنفسية لتساعده على الاستمرار في عمله. وتظهر هذه القدرة لدى المبدع في إمكانيته وقدرته على متابعة هدف معين وتخطي المعوقات

والالتفاف حولها بأسلوب يتسم بالمرونة (الطيب، 1998: 11). والاحتفاظ بالاتجاه مع القدرة على مواصلته يعني في حقيقته عدم التنازل عن الهدف والإصرار على تتبعه والسير في اتجاهه، ومحاولة تحقيقه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

6. **القدرة على التحليل**، ويقصد بها أي إنتاج إبداعي يتضمن عملية انتخاب أو اختيار وتفتيت أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها. فالشخص المبدع يمتاز باكتفائه بقدر يسير من المعلومات عند أي عمل جديد وذلك لامتلاكه القدرة على تبسيط وتنظيم أفكاره والعمل وفق أسس مدروسة (الحقباني ، 1997: 17) فالقدرة على التحليل تعني القدرة على التوصل إلى العناصر التي تتكون منها الأشياء المركبة ، أو هي الكفاءة في تحليل عناصر الأشياء وفهم العلاقات بين هذه العناصر.

7. **القدرة على تكوين ترابط واكتشاف علاقات**، ويقصد بها القدرة على تكوين عناصر الخبرة وتشكيلها في بناء وترابط جديد (الطيب ، 1988: 11). أو هي القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر والسب وتفسيرها، ثم استنتاج أو توليف علاقات جديدة مفيدة.

8. **المخاطرة**، ويقصد بها أن الشخص المبدع يميل لأخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها (الحربي ، 2003: 25 – 26).

9. **الخروج عن المألوف**، ويعني القدرة على التحرر من النزعة التقليدية والتصورات الشائعة، والقدرة على التعامل مع الأنظمة والقوانين (الجامدة) وتطويعها للواقع العملي، ويتطلب ذلك شجاعة في التمرد أحيانًا (القريوتي ، 1989: 182). فالخروج عن المألوف يعني عدم الرغبة في الالتزام

بالقواعد والأنماط السلوكية التي تم العمل بها من قبل في حل المشكلات والرغبة في التجديد التغيير (السليم ، 2002: 22).

10. **النزوع إلى التجريب**، يميل المبدع إلى عدم الاقتناع بالأمور والقضايا التي يمكن أن يراها الآخرون أبعاداً مسلم بها، بل إنه يميل عادة للشك وانتقادها واعتبارها أموراً نسبية تعتمد على المنظور الذاتي للفرد إزاءها، ولذا فإن عملية التجريب والتحقيق والتأكد يعدَ من الصفات الذاتية الملازمة لسلوكه مع الآخرين.

11. **النقد الذاتي**، يميل المبدع غالبًا لتقويم الذات ونقدها وتهذيب أبعادها السلوكية وتقويمها للمفاهيم والأفكار واستخدام وسائل التحليل الاجتماعي والنفسي وعدم الركون لأية صورة لا تنسجم مع التطلعات الهادفة في بناء الشخصية الإنسانية سيما ما يتعلق بذاته ونقدها وتقويمها باستمرار.

12. **الشجاعة أو الثقة بالنفس**، وتعدَ من الصفات الإيجابية الفاعلة في بناء الشخصية الإبداعية إذ إنها تتسم بالجرأة الذاتية للتعبير عن الرأي والدفاع عن الفكر والمواقف وعدم الخضوع أو الخنوع لمواقف الفشل أو الواقع المتردي في العطاء لما يبتغيه من طموحات خلاقة (حمود، 2002: 209 – 210).

وعلى الرغم من أن الإبداع يمثل حقيقة الوجود الحضاري للإنسان وقاعدة حركته ورقيه منذ أن خلقه الله عز وجل على هذه الأرض، إلا أن بحث الظاهرة الإبداعية والتبصر فيها للوقوف على ماهيتها الحقيقية جاء متأخراً إلى حد كبير، مما أبقاها ظاهرة غير محددة بالشكل الكافي (العساف ، 1995: 32-33). لذلك حاول عدد من الكتاب والباحثين دراسة الخصائص المميزة

للإبداع من أجل الخروج بمزيد من المساهمات حول ظاهرة الإبداع، والتحقق من ملاءمتها وفعاليتها لدعم وتنمية ورعاية الإبداع في العديد من الأنشطة والمجالات سواء على مستوى المنظمات أو الجماعات أو الأفراد (الشمري ، 2003: 71-72) .

وبناءعلى ذلك يمكن أن نورد أهم خصائص الإبداع فيما يلي (العساف، 1995: 33-37):

1. أن الإبداع ظاهرة فردية وجماعية، فالإبداع ليس حكراً على الأفراد، وليس عملية فردية بالضرورة، بل تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات، ويتأكد ذلك في الوقت الحاضر إذ يبدو الإبداع الجماعي أو المؤسسي أكثر إمكانية ووجوداً بحكم الظروف والظواهر والمتغيرات التي يعيشها الإنسان وتتداخل بصورة بالغة التعقيد وتحتاج إلى جهود عظيمة وإمكانيات ضخمة حتى يمكن التعامل معها والوصول إلى نتائج إبداعية حولها.

2. أن الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد، فالإبداع ليس حكراً على الخبراء والعلماء والأخصائيين. لذلك فإن من مهمات إدارة أي منظمة أن تعي هذه الحقيقة وتعمل على تنمية روح الإبداع لدى العاملين والمواطنين، وان تعمل على فتح المجال أمام أي بوادر إبداعية وتقوم بتوظيفها في أطر مؤسسية ترعاها وتطورها.

3. إن الإبداع كالشخصية يرتبط بالعوامل الموروثة كما يمكن تربيته وتطويره، تؤكد الدراسات العلمية على أنه يمكن تكوين الاستعدادات المبدعة وتطويرها مما يمكن كل الأشخاص العاقلين أن يكونوا مبدعين، ولكن هذا بالطبع لا يعني نفي العوامل الوراثية، بل إن هذه العوامل هي الأصل، ولها تأثيرها الكبير في تنمية الاستعدادات الإبداعية وهي التي تعطي الإبداع النوعية المميزة إلى حد كبير وخاصة في المجالات والأنشطة التي تحتاج إلى استعدادات خاصة .

تأخذ مراحل الإبداع على مستوى الفرد مظهراً نفسياً داخلياً تتضح خلالها القدرات الإبداعية بدءًا من بداية المشكلة وتحديد الأهداف والبحث عن المعلومات وانتهاء بتحقيق الناتج الإبداعي إذ يتداخل في هذا النشاط الإبداعي العوامل الشخصية بكاملها والعناصر المعرفية والقدرات الإبداعية (الشمري ، 2003: 75-76).

وقد ذكر هيجان (1999: 186) أن أكثر النماذج شهرة وتداولاً هو نموذج "والاس" الذي يقول بأن الإبداع على مستوى الفرد يحتاج لمراحل أربع هي:

1. مرحلة الإعداد والتحضير: يتمثل ذلك في جمع المعلومات بعد الإحساس بالمشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع، والإعداد والتحضير يتضمن الكثير من العمل الشاق والمتعب الذي يشمل التحفيز والتنشيط الفعال لغرض إعداد الفرد وتمكينه من تجميع وتطوير قابلياته ذات العلاقة بالاستعدادات الإبداعية وباتجاه تمكين الفرد من أن يمارس نمطًا جديدًا من التفكير بعيدًا عن الأسلوب المألوف (جواد ، 2000 : 178). وفي هذه المرحلة فإن الأفكار عادة ما تكون غامضة المعالم إذ إنه لا يعبر عنها بصورة لفظية، بل غالبًا ما تكون في نطاق التصور البصري، لذا فإنه يتطلب من الفرد في هذه المرحلة التركيز وطرح العديد من الأسئلة على نفسه التي يرى أنها قد تساعده على توضيح المشكلة ، لهذا فالمرونة والصبر ضروريان في هذه المرحلة للقدرة على تعديل الأفكار بما يتناسب مع طبيعة المشكلة وكذلك التخفيف من حالة الاحباط التي يمر بها الفرد بسبب عدم الوصول إلى حل سريع للمشكلة (هيجان، 1999: 187-188).

2. مرحلة الاختمار أو الكمون، في هذه المرحلة قد يلجأ الفرد إلى عدة أساليب لتحويل انتباهه عن المشكلة وهي أدق مراحل الإبداع وأهمها لأنها المرحلة التي تشهد عمليات التفاعل والتداخل

والترابط، وتحدث خلالها محاولات هائلة لمعرفة الحقيقة أي أنها مرحلة تفاعل بين شخصية الباحث ومعلوماته وموضوع البحث ومرحلة تفريغ الحلول وبدائلها (جحلان ، 1997: 71).

3. مرحلة البزوغ والإشراق، وتتجسد في هذه المرحلة حالات أو خصائص الإبداع الذاتية التي تمثل فاصلاً بين ما يمكن أن يقوم به أي باحث وبين ما يقوم به المبدعون، وتعد مرحلة البزوغ الحالة التي يستطيع فيها الإنسان إعادة ترتيب أفكاره وربطها بما يسمح لها بالوصول إلى الترتيب الأمثل، ويتم ذلك بإعطاء العقل الظاهر بعض فترات الراحة بعدم التفكير أو التركيز على المشكلة المحددة، بحيث يحتويها العقل الباطن في حالة استنفار لإعادة ترتيب المعلومات والعلاقات حتى ينتهي إلى ما يمثل حلاً نموذجياً فيتدفق الحل مرة أخرى إلى العقل الظاهر في صورة بزوغ إبداعي معين (عساف ، 1995: 39-40).

4. مرحلة التحقق أو التنفيذ، وهي المرحلة التي يتم فيها اختبار صدق الفكرة الجديدة التي تأخذ فيها شكلها الدقيق، وفي هذه المرحلة يعمد الفرد إلى استخدام عملية التفكير المنطقية من أجل تحول الفكرة التي تولدت أثناء مرحلة الإشراق إلى حل سليم صحيح للمشكلة التي يتعامل معها، ذلك أن التوصل إلى الحل أو الفكرة الجديدة يعد بداية العمل الحقيقي في حل المشكلة. وهذا العمل يتطلب من الشخص اختبار الفكرة الجديدة وإقناع كل شخص بأن الحل يستحق الاهتمام، كذلك فإنه يتوجب على الشخص أن يفكر في الطريقة التي يمكن بها تنفيذ الحل أو الظروف التي يمكن توفيرها لضمان نجاح تنفيذ الحل، ومن هم الأشخاص الذين سوف يعتمد عليهم في تنفيذ الحل، إذا اقتضى الأمر وجود أشخاص ذوي مهارات خاصة متعلقة بعملية التنفيذ (هيجان ، 1999: 192). وفي الواقع فإن هذا التصنيف لمراحل العملية الإبداعية وغيره من التصنيفات لا يعد دقيقاً

من وجهة نظر الكثير من الباحثين، ذلك أن الإبداع لا يسير بالضرورة عبر خطوات ومراحل مرتبة ومنسقة ومتتالية كما يبدو من هذه التصنيفات بل هو عملية مستمرة ومتداخلة في مختلف اللحظات، وهذا بالطبع لا يلغي أهمية إدراك أن العمل الإبداعي قد يتم عبر خطوات منظمة أيضًا وخاصة على مستوى عمليات الإبداع الجماعي، والخلاصة أن الإبداع قد يتحقق من خلال العمليات المنظمة، إلا أن العمليات المنظمة لا تحقق الإبداع بالضرورة.

ويمكن القول بأن موضوع خصائص الشخص المبدع يعد من الموضوعات الرئيسة التي جذبت اهتمام الباحثين في مجال الإبداع وذلك لأن هذا النوع من البحث ذو أهمية أو قيمة سواء أكان ذلك بالنسبة لمساعدة الشخص لتطوير قدرته الإبداعية أم من أجل الحكم على الأشخاص المبدعين (هيجان، 1994: 147 ـ 148). وقد توصلت عدة دراسات إلى أن هناك عدداً من الخصائص التي إن امتلكها الفرد يمكن أن نصنفه بالفرد المبدع، ومن هذه الدراسات، دراسة "ماكنون" التي توصلت إلى أن الفرد المبدع يتصف بعدة خصائص، أهمها: الاستقلال والتحرر، وعدم الحكم على الأمور إلا بعد دراستها دراسة متأنية، والربط بين الإبداع والعمر، إذ إن العمر الواقع بين (30 ـ 40) عاماً هو العمر الأكثر إبداعية عند الفرد وعدم النظر بعين العطف تجاه البيئة الرسمية (جواد، 2000: 179-180).

وتؤكد صقر (1998: 326 ـ 327) أن أهم ما يهيأ للفرد للإبداع فيما يصل إليه من حلول للمشاكل الحالية أو المتوقعة ما يتوفر لديه من قدرات عقلية أهمها قدرات التفكير المنطلق من الطلاقة بأنواعها، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات. بالإضافة إلى سمات الدافعية والانفعالية والمتمثلة في: القدرة على تحمل الغموض، والمثابرة والإنجاز، والتنظيم، والاستقلال،

والاكتفاء الذاتي، والتنوع، وتقدير الذات، والاندفاعية، والتفكير الحسي، والجدية، والثقة بالنفس، وحساسية الفرد ومكانته في الجماعة، والقدرة على التعامل الحر.

ومن الكتاّب من حاول وضع تصنيف لهذه السمات والخصائص للمبدعين في مجموعات متشابهة (البريدي، 1999: 54 ـ 58) الذي أشارإلى أن أهم خصائص المبدع يمكن إجمالها فيما يلي:

1. مجموعة الصفات والخصائص العقلية، وتتمثل في الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والذكاء، والحساسية في تلمس المشكلات.

2. مجموعة الصفات والخصائص النفسية، وتتمثل في الثقة بالنفس والاعتداد بقدراتها وعدم الغرور، وقوة العزيمة وحب المغامرة، والقدرة العالية على تحمل المسئوليات، وتعدد الميول والاهتمامات، والميل إلى الانفراد في أداء بعض الأعمال، مع اجتماعية وقدرة عالية على اكتساب الأصدقاء. والاتصاف بالمرح والأريحية والقدرة على نقد الذات والتعرف على عيوبها.

3. مجموعة الصفات والخصائص المتفرقة، وتتضمن حب الاستكشاف والاستطلاع بالقراءة والملاحظة والتأمل والإيمان بأنه في الإمكان الإبداع أكثر مما كان والقدرة دائماً على التغلب على العوائق.

مما سبق يمكن الاستنتاج بأنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين في مجال الإبداع فيما يتعلق بتصنيف هذه الخصائص، أو مسمياتها، أو عددها، مما يجعل البحث عن هذه الخصائص لدى الأفراد المبدعين واكتشافهم مبكراً أو التدريب عليها أمراً ليس باليسير، بالإضافة إلى أن هذه الخصائص مجتمعة أو منفردة ليس بالضرورة أن تقود إلى الإبداع. ولكن ذلك لا يقلل من أهمية

هذه الخصائص والسمات وخصوصًا بالنسبة للتعامل مع الأشخاص الذين يثبت بالفعل انتماؤهم إلى المبدعين إذ يساعدنا الوعي والمعرفة بهذه الخصائص على مساعدتهم وتوفير المناخ الملائم لهم.

(2 - 4): أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية

ترجع نشأه أكاديمية سعد العبدالله للعلوم الأمنية إلى عام 1956 م حيث كانت مدرسه أفراد الشرطة هي المؤسسة التعليمية والتدريبيه بوزاره الداخلية وكانت تختص بإعداد وتأهيل وتدريب قوة الشرطة بدولة الكويت.

بعد تنظيم وزارة الدولة بالمرسوم رقم 2 لسنة 1962 م. وتسمية وزارة الداخلية بدأ الإعداد لتطوير أجهزة قوة الشرطة وفقا لمستوياتهم الوظيفيه إذ تم افتتاح كلية الشرطة في عام 1968 م واستقبلت الدفعه الأولى في 1969/10/14 م .

وفي عام 1975 م أنشئ معهد لتدريب ضباط الصف و أنشئ معهد لتدريب ضباط الشرطة في عام 1977 م. وفي عام 1994 م صدر مرسوم 200 بإنشاء أكاديمية الشرطة بأجهزتها التعليمية والتدريبية والمسانده وصدر القرار الوزاري رقم 765 لسنة 1994 م باللائحة التنفيذية لمرسوم إنشاء الأكاديمية. وتقديراً ووفاء لدور سمو ولي العهد و رئيس مجلس الوزراء الشيخ سعد العبدالله السالم الصباح في دعم جهاز الشرطة منذ تولي سموه حقيبة وزارة الداخلية فقد أصدر الشيخ محمد الخالد الصباح وزير الداخلية السابق القرار الوزاري رقم 990 لسنة 1997 م بتعديل مسمى أكاديمية الشرطة إلى أكاديمية سعد العبدالله للعلوم الأمنية، بما يحمل ذلك من عرفان بالجميل ووفاء للدَور، وتقديراً للدعم، وتأكيدا للانتماء والولاء.

ووفقاً لنص المادة الأولى من المرسوم 200 لسنة 1994، تتبلور أهداف الأكاديمية في:

1. تعليم و تدريب و إعداد و تأهيل جميع أعضاء قوة الشرطة، من ضباط و ضباط صف و أفراد، على أفضل مستوى من التكامل سلوكاً وعلماً و أداء، وفقا للاحتياجات المتغيرة لمهنه الشرطة.

2. استمرار تأهيل و تنمية أعضاء قوة الشرطة من مختلف الرتب والتخصصات، طوال حياتهم الوظيفية، بهدف الإعداد المستمر للوظائف والمسئوليات المتجددة، وزيادة الكفاءة الإنتاجية والارتفاع بمستوى الأداء، وتحسين المهارات والقدرات.

3. تأهيل وتنمية العاملين المدنيين بوزارة الداخلية، في المجالات التي تتطلبها الأعمال المتعلقة بالشرطة.

4. تقديم دراسات شرطية عليا لتأهيل الضباط للحصول على دبلومات الدراسة العليا، ودرجتي الماجستير والدكتوراه في علوم الشرطة.

5. إجراء البحوث و الدراسات العملية في مجالات عمل الشرطة، و مكافحة الجريمة، والاستفادة من نتائجها في حل المشكلات الأمنية.

6. إثراء علوم الشرطة، و تطويرها، و ربطها على نحو دائم و بصورة مستمرة باحتياجات مهنة الشرطة.

7. تنمية وتنشيط الحركة الفكرية، والثقافية لأعضاء قوة الشرطة، وإحاطتهم بحقائق الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية والأحداث الجارية في الكويت والعالم.

8. تشجيع النشاط العلمي للتأليف والترجمة والنشر في مجالات الشرطة، والأمن والجريمة.

9. فتح المجال أمام المبعوثين من مجلس التعاون لدول الخليج العربيه لتلقي التعليم، والتدريب والإعداد والتأهيل في الأكاديمية سعيا إلى التكامل الأمنى لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية.

(2 - 5): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(2 - 5 - 1): الدراسات العربية

- **دراسة** (الحقباني، 1997) **بعنوان "المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الامنية: دراسة ميدانية على الضباط العاملين في شرطة مدينة الرياض"**. هدفت إلى التعرف إلى أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري، بالإضافة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين العاملين في الوزارات بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية وتقرير طبيعة العلاقة بين المتغيرات التنظيمية والإبداع الإداري وتحديد أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري كما يراها العاملون في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية واعتمدت الدراسة على الاستبانة في جمع البيانات. تكونت عينة الدراسة من (113) ضابطاً يعملون في شرطة مدينة الرياض. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن مستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية بشكل عام متوسط إلى حد ما وأن التزام القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية بمقاييس نمط القيادة يعد أقل من المتوسط قليلاً كما أظهرت الدراسة أن مستوى التدريب في الأجهزة الحكومية أقل قليلاً من المتوسط .

- **دراسة** (العنقري، 2001) **بعنوان "علاقة السلوك الإبداعي القيادي بالإبداع الإداري للمرؤوسيين: دراسة استطلاعية على موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض"**. هدفت إلى التعرف إلى بعض متغيرات السلوك القيادي للقائد فيما يتعلق بالإبداع الإداري للمرؤوسيين والتعرف إلى واقع الإبداع الإداري للموظفين الإداريين في الأجهزة الحكومية والتعرف إلى علاقة بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية للمرؤوسين بمستوى إبداعهم الإداري. وقد تم تطبيق الدراسة على (313) من موظفي الأجهزة الحكومية في المدينة الرياض. واعتمدت الباحثة في جمع البيانات على الاستبانة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن مستوى الإبداع الإداري للموظفين الحكوميين تحت الدراسة مرتفع كما تبين أن عنصري التحليل والربط كانا أقل عناصر الإبداع الإداري توافراً لدى المرؤوسين، كما أظهرت البيانات أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين سلوك القائد المهتم بالمرؤوسين وبين مستوى الإبداع الإداري لديهم، وتبين وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة الحرية التي يمنحها القائد للمرؤوسين والإبداع الإداري، وأيضاً بين خصائص القائد الشخصية ومستوى الإبداع الإداري للموظفين، كما اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القدرات الإبداعية بين حملة المؤهل التعليمي الجامعي والعالي وبين حملة المؤهل التعليمي الأقل من الجامعي وذلك لصالح حملة المؤهل التعليمي الجامعي فالأعلى.

- **دراسة** (العامري، 2002) **بعنوان "الإبداع التكنولوجي في المنشأة الصناعية وعوامل نجاحه أو إخفاقه: دراسة ميدانية في عينة من الشركات الصناعية الأردنية"**. هدفت إلى تشخيص أسباب نجاح أو إخفاق مشاريع الإبداع التكنولوجي، بالإضافة إلى بيان أثر العوامل الفنية والتنظيمية على الإبداع

التكنولوجي. تكونت عينة الدراسة من مديري الإنتاج والبحث والتطوير العاملين في الشركات الصناعية الأردنية كبيرة ومتوسطة الحجم والبالغ عددهم (45) مديراً. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها وجود أثر ذي دلالة معنوية للعوامل الفنية والتنظيمية على الإبداع التكنولوجي في الشركات الصناعية الأردنية كبيرة ومتوسطة الحجم.

- **دراسة** (السليم، 2002) **بعنوان "أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية"**. هدفت إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في الأجهزة الأمنية في مدينة الرياض وتحديد أكثر عناصر الإبداع توفراً لديهم والتعرف على اتجاهاتهم نحو المتغيرات التنظيمية وتحديد مدى تأثير مستوى الإبداع الإداري للعاملين بنوع النشاط الأمني الذي يمارسونه كما يراها العاملون في الأجهزة الأمنية واعتمدت الدراسة على الاستبيان في جمع البيانات. تكونت عينة الدراسة من (333) موظفاً يعملون في الأجهزة الأمنية. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن أكثر عناصر الإبداع توافراً لدى العاملين هو عنصر الأصالة ثم الطلاقة ويليه المخاطرة وأخيراً الحساسية للمشكلات كما تبين أن التزام القيادات الأمنية بمقايس نمط القيادة يعد أقل من المتوسط بقليل .

- **دراسة** (الخشالي، والتميمي، 2003) **بعنوان "أثر خصائص العمل على الاجهاد الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة"**. هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين خصائص العمل والاجهاد الوظيفي للعاملين في المستشفيات الخاصة العاملة في مدينة عمان، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحثان بتوزيع استبانة أعدت لهذا الغرض وزعت على عينة حجمها 336 عاملا وفق

الأسلوب العشوائي، وقد توصلت الدراسة الى أن الأعمال في المستشفيات الخاصة العاملة في مدينة عمان مصممة بشكل جيد وأنها تتضمن جميع خصائص العمل من تنوع للمهارات وأهمية العمل والتحقق من هوية العمل والاستقلالية والتغذية العكسية، كما أشارت نتائج الدراسة بأن العاملين يشعرون بدرجة مقبولة من الإجهاد الوظيفي، كما يتبين بأن هناك علاقة عكسية معنوية بين تنوع المهارات، وأهمية العمل، والاستقلالية والتغذية العكسية من جهة والإجهاد الوظيفي من جهة أخرى، فيما لم تبين الدراسة أية علاقة معنوية بين التحقق من هوية العمل والإجهاد الوظيفي. كما كشفت الدراسة بأن هناك علاقة عكسية معنوية للعمر ومدة الخدمة بالإجهاد الوظيفي للعاملين، كما تضمنت الدراسة بعض التوصيات ومن أهمها، ضرورة زيادة اهتمام الإدارات في المستشفيات الخاصة بتنويع المهارات والاستقلالية والتحقق من هوية العمل للأعمال التي يكلف بها العاملون، وتحسين المسار الوظيفي وزيادة فرص التدريب لإكساب العاملين المهارات الجديدة، وضرورة إعادة النظر في بعض السياسات وخاصة المتعلقة منها بالرواتب ومعايير تقويم الأداء، وكذلك تعريف العاملين صغار السن وقليلي الخدمة بطبيعة أعمالهم وحدود أدوارهم التي يكلفون بها.

- **دراسة** (المرنخ، 2004) **بعنوان "تقييم مدى تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين، وأدائهم لأعمالهم في منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة: دراسة تطبيقية"**. هدفت إلى تقييم مدى تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين، وأدائهم لأعمالهم في منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة. وقد تكونت عينة الدراسة من 258 منشأة تعمل في قطاع غزة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، كان أبرزها: وجود علاقة بين المؤهل العلمي للعاملين في منشآت القطاع الصناعي، ومستوى الرضا الوظيفي لديهم ومستوى أدائهم لأعمالهم. ووجود فروق دالة بين بعض

عناصر بيئة العمل الداخلية، تعزى لعامل الجنس، ونوع العمل الذي يمارسه العاملون في منشآت القطاع الصناعي. ووجود علاقة ذات دلالة بين بعض عناصر بيئة العمل المادية للعاملين في منشآت القطاع الصناعي، ومستوى الرضا الوظيفي لديهم، و مستوى أدائهم لأعمالهم.

- **دراسة** (العازمي، 2006) **بعنوان "القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية"**. هدفت إلى التعرف إلى العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع لدى العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية بالمملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى التعرف إلى مدى توافر خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى القيادات المدنية بديوان وزارة الداخلية. تكونت عينة الدراسة من (300) من موظفي ديوان وزارة الداخلية من المدنيين بمدينة الرياض. وقد توصلت إلى العديد من النتائج كان أبرزها: وجود علاقة طردية متوسطة بين امتلاك القيادات الإدارية لسمات وخصائص القائد التحويلي وامتلاك مرؤوسيها لمهارات وقدرات إبداعية. وقد أوصى الباحث بأن تقوم الجهات المسؤولة بكل ما من شأنه زيادة وتفعيل امتلاك القيادات المدنية بديوان وزارة الداخلية لسمات وخصائص القيادة التحويلية.

(2 - 5 - 2)**:** الدراسات الاجنبية

- **دراسة** (Kerry & James, 2001) **بعنوان** " Workplace dimensions, Stress and Job satisfaction". هدفت إلى التعرف إلى بيان العلاقة بين أبعاد مكان العمل، والضغوط والرضا الوظيفي في الوكالة البحرية الأمريكية. تكونت عينة الدراسة من 100 متدرب بحري في الوكالة البحرية

الامريكية. وقد توصلت الدراسة إلى أن نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة غير متأكدين من مستقبلهم الوظيفي. كما تبين أن المسؤولين يحترمون المتدربين ويزودوهم بالتغذية الراجعة عن مستوى إنجازاتهم. أما البيئة المادية فهي غير ملائمة من وجهة نظرهم، إذ يُعدّ المتدربون أن المهمات التدريبية قد أنجزت في ظروف تتسم بالبرودة العالية. بالإضافة إلى ذلك فقد بينت الدراسة أن هناك علاقة بين أبعاد مكان العمل، والضغط والرضا الوظيفي.

- **دراسة** (James, et..al, 2001) **بعنوان** " An Examination of the Relationships between Retail work Environments, Salesperson Selling Orientation-Customer Orientation and Job Performance ". هدفت إلى التعرف إلى اختبار علاقة بيئة العمل، والتوجه البيعي لرجال البيع، والتوجه بالزبائن والأداء الوظيفي. تكونت عينة الدراسة من 150 منظمة تجزئة صغيرة بالولايات المتحدة الأمريكية. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة بين بيئة العمل، والتوجه البيعي لرجال البيع، والتوجه بالزبائن والأداء الوظيفي.

- **دراسة** (Thamhain, 2004) **بعنوان** " Linkages of project environment to performance: lessons for team leadership ". هدفت إلى اختبار أثر بيئة المشروع على الأداء. تكونت عينة الدراسة من 76 فريق عمل يعملون في القطاع التكنولوجي في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، كان أبرزها أن هناك أثراً دالاً معنوياً بين بيئة المشروع على الأداء من وجهة نظر الفريق القيادي لهذه المشاريع.

- **دراسة** (Zacharatos & Barling, 2005) **بعنوان** " High Performance Work Systems and work conditions ". هدفت إلى تحليل العلاقة بين ظروف العمل وأنظمة العمل عالية الأداء من خلال علاقة ظروف العمل بأنظمة العمل عالية الأداء من وجهة نظر إدارات الموارد البشرية إذ شملت عينات من إدارات الموارد البشرية في 136 شركة في كندا، ومن خلال نتائج الدراسة تبين أن أنظمة العمل عالية الأداء تتأثر إيجابا بارتفاع وتوفر ظروف العمل الجيده في المؤسسات. ودراسة علاقة ظروف العمل بأنظمة العمل عالية الأداء من وجهة نظر العاملين، إذ تمت دراسة توجهات 138 عاملا يعملون في أربع شركات، وتبين أن العلاقة بين الأداء العالي وظروف العمل هي علاقة طردية.

- **دراسة** (Westerman & Simmon, 2007) **بعنوان** " The Effects of Work Environment on the Personality-Performance Relationship: An Exploratory Study ". هدفت إلى اختبار العلاقة بين الشخصة، وبيئة العمل والعوائد ممثلة بالأداء والالتزام. تكونت عينة الدراسة من 115 فرداً من العاملين في مصانع الصلب والحديد في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، كان أبرزها: أن هناك علاقة ارتباط دالة بين الشخصة، وبيئة العمل والعوائد ممثلة بالأداء والالتزام.

- **دراسة** (Sarros, et..al,2008) **بعنوان** " Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture". هدفت إلى العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع والثقافة التنظيمية. أجريت الدراسة على (1158) مديراً من منظمات القطاع الخاص الاسترالي. وبالاستناد إلى أسلوب التحليل الهيكلي للبيانات تبين ان هناك علاقة بين القيادة التحويلية

والمناخ الإبداعي، وأن هناك دوراً للمناخ التنظيمي على العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع، وأوصى الباحثون بضرورة مناقشة ودراسة الاستراتيجيات الخاصة ببناء الإبداع التنظيمي.

- **دراسة** (Marloes,2008) **بعنوان** " Transformational Leadership and Innovative Work Behaviour: Exploring the Relevance of Gender Differences". هدفت إلى اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك العمل الإبداعي في المستشفيات الاسترالية. بالإضافة إلى اختبار الأثر الوسيط لمتغير الجنس لكل من المديرين والعاملين. تكونت عينة الدراسة من 335 مستجيباً من العاملين في المستشفيات الاسترالية. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها: أن هناك علاقة ارتباط ايجابية بين القيادة التحويلية وسلوك العمل الإبداعي، بالإضافة الى الجنس كمتغير وسيط كان له تأثير أكبر بين العاملين من المديرين. وأنه لا يوجد أثر للتفاعل بين القيادة التحويلية، وسلوك العمل الإبداعي، والجنس كمتغير وسيط.

- **دراسة** (Westerman & Simmon, 2009) **بعنوان** " Measuring Work Environment and Performance in Nursing Homes". هدفت إلى قياس بيئة العمل والأداء لدى عينة من المرضات العاملات في المنازل والبالغ عددهن (308) ممرضة في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد توصلت الدراسة إلى ملاءمة المقياس الموضوع لقياس بيئة العمل وأثرها على الأداء لدى المرضات. بالإضافة إلى أن جودة بيئة العمل تحسن من أداء المرضات العاملات في المنازل.

(2 - 6): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

إن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة يمكن تلخيصه، بالآتي:

من حيث بيئة الدراسة: أجريت الدراسات السابقة على المنظمات الأمريكية والأوروبية بالإضافة إلى بعض المنظمات العربية. في حين تم تطبيق الدراسة الحالية في بيئة أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية بدولة الكويت.

ويمكن القول إن هذه الدراسة كغيرها من الدراسات، تتفق معها في بعض الأمور مثل توضيح المفهوم العام لبيئة العمل والإبداع الإداري، وتبيان مدى أهمية تحسين بيئة العمل والإبداع الإداري للمنظمات سواء كانت صناعية أو خدمية أو حكومية أو غير حكومية. وقد اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث أن الدراسة الحالية هدفت إلى بيان أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري من حيث السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

(3 - 1) : المقدمة

(3 - 2) : منهج الدراسة

(3 - 3) : مجتمع الدراسة وعينتها

(3 - 4) : أنموذج الدراسة

(3 - 5) : وصف المتغيرات الديمغرافية للمبحوثين

(3 - 6) : أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

(3 - 7) : المعالجة الإحصائية المستخدمة

(3 - 8) : صدق أداة الدراسة وثباتها

(3 - 1): المقدمـــــة

هدفت الدراسة الحالية التعرف إلى أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الامنية في دولة الكويت.

ولتحقيق هذا الهدف اتبع الباحث المنهج الوصفي والتحليلي عبر أستخدام الأسلوب التطبيقي المتضمن استخدام العديد من الطرق والمعالجات الإحصائية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

ويتضمن هذا الفصل على منهج الدراسة المتبع، ومجتمع الدراسة والعينة المسحوبة منه، وأنموذج الدراسة، ووصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد العينة، وأدوات الدراسة ومصادر المعلومات، والمعالجات الإحصائية المستخدمة وكذلك فحص صدق أداة الدراسة وثباتها.

(3 - 2): منهج الدراســة

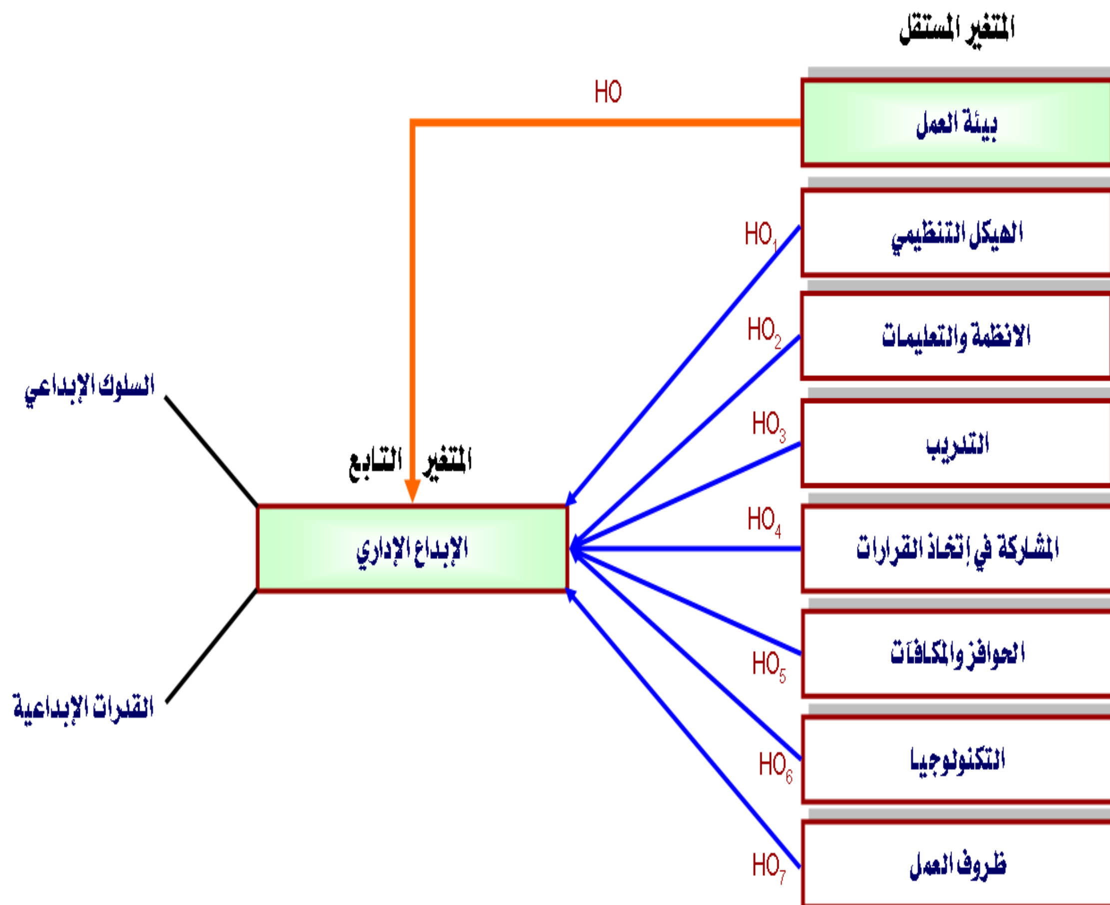
استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي، الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة ، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً من خلال استخدام الأسلوب التطبيقي، عن طريق جمع البيانات وتحليل محتوياتها واختبار فرضيات الدراسة.

(3 - 3): مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت للعام الدراسي 2010 والبالغ عددهم (70) عضو هيئة تدريس. أما عينة الدراسة فتكونت من جميع أعضاء هيئة التدريس في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت

للعام الدراسي 2010 والبالغ عددهم (70) عضو هيئة تدريس، أي أن عينة الدراسة هي مجتمع الدراسة نفسه. وتم توزيع (70) استبانة وتم استرجاع ما مجمله (63) استبانة بنسبة بلغت (90%)، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (53) استبانة وبنسبة (84.12%) من المسترجع، إذ خضعت بكاملها إلى التحليل الإحصائي.

(3 - 4): أنموذج الدراسة



شكل (3 – 1)

أنموذج الدراسة

(3 - 5): وصف المتغيرات الديمغرافية للمبحوثين

من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (3 – 1) يتبين أن المتغيرات الديمغرافية كان لها أثر كبير في فهم المبحوثين لأسئلة الاستبانة والإجابة عنها بموضوعية، وذلك من خلال المستوى التعليمي ؛ والخبرة العملية ؛ والتخصص العلمي.

إذ تبين أن ما نسبته (90.6%) من المبحوثين هم من الحاصلين على درجة الدكتوراه في اختصاصاتهم، وشكل ما نسبته (9.4%) من المبحوثين من حملة درجة الماجستير في اختصاصاتهم.

وفيما يتعلق بمتغير الخبرة العملية فقد أظهرت النتائج أن (62.3%) من المبحوثين هم من تزيد عدد سنوات خبرتهم العملية على 16 سنة، وأن (34%) من المبحوثين هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 5 سنوات إلى 10 سنوات، وأخيراً، تبين أن ما نسبته (3.8%) من المبحوثين هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 11 إلى 15 سنة.

وبالنسبة للتخصص العلمي أشارت النتائج أن (83%) من المبحوثين هم من المتخصصين بالعلوم الإدارية، وأن (13.2%) هم من المختصين بالعلوم العسكرية، وأن ما نسبته (3.8%) هم من المختصين بعلوم الحاسوب.

جدول (3 ــ 1)

وصف المتغيرات الديمغرافية للمبحوثين

ت	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	**العمر**	30 سنة فأقل	3	5.7
		من 31– 40 سنة	5	9.4
		من 41 – 50 سنة	28	52.8
		51 سنة فأكثر	17	32.1
2	**الجنس**	ذكر	49	92
		أنثى	4	8
3	**المستوى التعليمي**	ماجستير	5	9.4
		دكتوراه	48	90.6
4	**الخبرة العملية**	5 سنوات	11	20.8
		من 6 – 10 سنوات	7	13.2
		من 11– 15 سنة	2	3.8
		أكثر من 16 سنة	33	62.3
5	**التخصص العلمي**	علوم عسكرية	7	13.2
		علوم هندسية	-	-
		علوم حاسوبية	2	3.8
		علوم إدارية	44	83

(3 - 6): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

لغرض الحصول على البيانات والمعلومات لتنفيذ مقاصد الدراسة، تم اعتماد الأدوات الآتية:

1. المعلومات المتعلقة بالجانب النظري من الدراسات، والمقالات، والرسائل الجامعية، والكتب العلمية الأجنبية والعربية المتخصصة بموضوع الدراسة.

2. الاستبانة، وهي أداة قياس إدراكية تم الاعتماد في تصميمها على آراء مجموعة من الكتاب والباحثين في مجال الموضوع للحصول على البيانات الأولية والثانوية اللازمة لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة، وروعي فيها جعل المستجيب واعياً لهدفها، ومكوناتها، ودقتها، ووضوحها، وتجانسها، ووحدة اتجاه حركة المقياس ونوعه بالشكل والطريقة التي تخدم أهداف وفرضيات الدراسة،

وقد وقعت الاستبانة في ثلاثة أجزاء، هي:

(**أولاً**) بين القسم الأول متغيرات تتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة من خلال (5) متغيرات، والمتضمنة (العمر؛ والجنس؛ والمستوى التعليمي؛ والخبرة العملية؛ والتخصص العلمي).

(**ثانياً**) بين القسم الثاني متغيرات تتعلق ببيئة العمل عبر (7) أبعاد و (35) سؤالاً لقياسها. وكما هو موضح:

البعد	الهيكل التنظيمي	الأنظمة والتعليمات	التدريب	المشاركة في إتخاذ القرارات	الحوافز والمكافآت	التكنولوجيا	ظروف العمل
الأسئلة	1 – 5	6 – 10	11 – 15	16 – 20	21 – 25	26 – 30	31 – 35
عدد الأسئلة	5	5	5	5	5	5	5

(**ثالثاً**) بين القسم الثالث متغيرات تتعلق بالإبداع الإداري عبر (2) بعدين و (10) أسئلة لقياسها، مقسمة بالتساوي بين البعدين. وهي الأسئلة من (36 ـ 40) للسلوك الإبداعي ؛ ومن (41 ـ 45) للقدرات الإبداعية.

وبهذا وتكون المقياس من (45) فقرة تراوح مدى الاستجابة من (1– 5) وكان المقياس:

أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق إطلاقاً
5	4	3	2	1

(3 - 7): المعالجة الإحصائية المستخدمة

استخدم الباحث الأساليب الإحصائية الآتية لغرض الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها وذلك وصولاً لتحقيق أهدافها:

- معامل كرونباخ ألفا *Cronbach Alpha* للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
- المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية لكل فقرة من أبعاد الدراسة، وقد تم إعتماد المقياس التالي في تحديد الأهمية النسبية:

الوسط الحسابي	الأهمية النسبية
من 1 ـــ 1.80	معدومة
من 1.81 ـــ 2.61	ضعيفة
من 2.62 ـــ 3.42	متوسطة
من 3.43 ـــ 4.23	عالية
من 4.24 فأكثر	عالية جداً

- تحليل الانحدار المتعدد والبسيط لمعرفة العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة.

(3-8): صدق أداة الدراسة وثباتها

أ) الصدق الظاهري

تطلب التحقق من الصدق الظاهري للمقياس الاستعانة بالمحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية المنتمين إلى علوم الإدارة، بقصد الإفادة من خبرتهم في اختصاصاتهم، مما جعل المقياس أكثر دقة وموضوعية في القياس.

وقد بلغ عدد المحكمين (5)، وبلغت نسبة الاستجابة الكلية (100%)، ينظر الملحق (1).

ب) ثبات أداة الدراسة

لاختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، تم تقييم تماسك المقياس بحساب Cronbach Alpha. وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة Alpha لكن من الناحية التطبيقية يعد ($Alpha \geq 0.60$) معقولا في البحوث المتعلقة بالعلوم الإنسانية. انظر الجدول (3ـ2).

الجدول (3ــ2)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ ألفا)

ت	البعد	عدد الفقرات	قيمة (α) ألفا
1	الهيكل التنظيمي	5	0.797
2	الأنظمة والتعليمات	5	0.744
3	التدريب	5	0.746
4	المشاركة في اتخاذ القرارات	5	0.741
5	الحوافز والمكافآت	5	0.726
6	التكنولوجيا	5	0.879
7	ظروف العمل	5	0.778
بيئة العمل		35	0.894
8	السلوك الإبداعي	5	0.762
9	القدرات الإبداعية	5	0.781
الإبداع الإداري		10	0.863
الاستبانة ككل		45	0.917

وتدل معاملات الثبات هذه على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات عالٍ على قدرة الأداة على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran, 2003). إذ يتضح من الجدول (3ــــ2) أن أعلى معامل ثبات أبعاد الاستبانة حققه بعد التكنولوجيا بقيمة (0.879)، يليه مباشرة بعد الهيكل التنظيمي بقيمة (0.797). فيما يلاحظ أن أدنى قيمة للثبات كانت لبعد الحوافز والمكافآت بقيمة (0.726). وهو ما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الاستبانة نتيجة تطبيقها.

الفصل الرابع

نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

(4 - 1): المقدمة

(4 - 2): التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

(4 - 3): اختبار فرضيات الدراسة

(4-1): المقدمـــــــة

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج استخدام بعض الاساليب الإحصائية الوصفية التي أفرزتها الاستبانة، من خلال تحليل آراء المبحوثين حول الأهمية النسبية لمتغيرات بيئة العمل والإبداع الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت، وتم استخدام الأوساط الحسابية لتقدير المستويات، والانحرافات المعيارية. وقد تم عرض النتائج عبر محورين رئيسين يغطيان متغيرات الدراسة، وفقاً للآتي:

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

اختبار فرضيات الدراسة

(4-2): التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

أولاً: بيئة العمل في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت

لوصف مستوى أهمية بيئة العمل (**الهيكل التنظيمي ؛ والأنظمة والتعليمات ؛ والتدريب ؛ والمشاركة في إتخاذ القرارات ؛ والحوافز والمكافآت ؛ والتكنولوجيا ؛ وظروف العمل**) في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجداول (4ـ1) ؛ (4ـ2) ؛ (4ـ3) ؛ (4ـ4) ؛ (4ـ5) ؛ (4ـ6) ؛ (4ـ7).

جدول (4ـ1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية للهيكل التنظيمي

ت	الهيكل التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاهمية
1	وضوح طبقات الهيكل التنظيمي والمفهوم الذي بني عليه	3.60	1.31	3	عالية
2	وضوح الأدوار والمسؤوليات والاختصاصات	3.70	1.14	2	عالية
3	وضوح جهة المساءلة	3.94	0.82	1	عالية
4	انخفاض البيروقراطية وبساطة الإجراءات	3.32	1.01	4	متوسطة
5	تشجيع التداخل الوظيفي وانتشار روح الفريق	2.89	1.15	5	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للهيكل التنظيمي	3.49	1.09		

يشير الجدول (4ـــ1) إلى إجابات المبحوثين عن العبارات المتعلقة بالهيكل التنظيمي في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (2.89 ـ 3.94). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**وضوح جهة المساءلة**" بمتوسط حسابي بلغ (3.94) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.49)، وانحراف معياري بلغ (0.82)، فيما حصلت الفقرة "**تشجيع التداخل الوظيفي وانتشار روح الفريق**" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.89) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.49) وانحراف معياري (1.15). وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية الهيكل التنظيمي في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت من وجهة نظر المبحوثين كان عالياً.

جدول (4ــ2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية للأنظمة والتعليمات

ت	الأنظمة والتعليمات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاهمية
6	تؤدي الأنظمة والتعليمات في منظمتي إلى تسهيل إنجاز العمل	3.47	0.91	2	عالية
7	تتوفر أنظمة رقابة وإشراف فعالة في منظمتي من خلال الأنظمة والتعليمات النافذة	3.30	1.03	3	متوسطة
8	يؤدي عدم وضوح بعض بنود الأنظمة والتعليمات إلى أرباك العمل وتأخيره	3.72	1.31	1	عالية
9	تمتاز الأنظمة والتعليمات بالمرونة لتحقيق أهداف منظمتي	3.30	0.99	3	متوسطة
10	هناك تهاون في الالتزام بالأنظمة والتعليمات في تطبيق القرارات الإدارية في منظمتي	2.49	0.99	4	ضعيفة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للأنظمة والتعليمات	3.26	1.05		

يشير الجدول (4ــــ2) إلى إجابات المبحوثين عن العبارات المتعلقة بالأنظمة والتعليمات في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (2.49 ــ 3.72). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**يؤدي عدم وضوح بعض بنود الأنظمة والتعليمات إلى إرباك العمل وتأخيره**" بمتوسط حسابي بلغ (3.72) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.26)، وانحراف معياري بلغ (1.31)، فيما حصلت الفقرة "**هناك تهاون في الالتزام بالأنظمة والتعليمات في تطبيق القرارات الإدارية في منظمتي**" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.49) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.26) وانحراف

معياري (0.99). وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية الأنظمة والتعليمات في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت من وجهة نظر المبحوثين كان متوسطاً.

جدول (4ـ3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية للتدريب

ت	التدريب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاهمية
11	تهدف برامج التدريب في الاكاديمية إلى التأكيد على تطوير إمكانات العاملين	3.74	0.81	1	عالية
12	فرص التدريب متاحة لجميع الموظفين من مختلف الأقسام.	2.96	1.02	4	متوسطة
13	لدى إدارة الاكاديمية توجه نحو التدريب كفريق عمل وليس كأفراد	3.17	1.10	2	متوسطة
14	تسود روح التعاون بين الموظفين في الاقسام المختلفة	3.15	1.12	3	متوسطة
15	تهتم الأكاديمية بإشراك العاملين في دورات تدريبية لغرض تطوير مهاراتهم ومعارفهم	2.94	1.25	5	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتدريب	3.19	1.06		

يشير الجدول (4ـــ3) إلى إجابات المبحوثين عن العبارات المتعلقة بالتدريب في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (2.94 ـــ 3.74). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**تهدف برامج التدريب في الأكاديمية إلى التأكيد على تطوير إمكانات العاملين**" بمتوسط حسابي بلغ (3.74) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.19)، وانحراف معياري بلغ (0.81)، فيما حصلت الفقرة "**تهتم الأكاديمية بإشراك**

العاملين في دورات تدريبية لغرض تطوير مهاراتهم ومعارفهم" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.94) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.19) وانحراف معياري (1.25). وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية التدريب في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت من وجهة نظر المبحوثين كان متوسطاً.

جدول (4ـ4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية للمشاركة في اتخاذ القرارات

ت	المشاركة في اتخاذ القرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
16	تقوم الإدارة بإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالقسم الذي يعملون به	2.72	1.12	3	متوسطة
17	أتخذ قراراتي الإدارية بنفسي بعيدا عن مشاركة الآخرين	2.13	1.07	5	ضعيفة
18	أحترم رأي المرؤوسين	4.49	0.58	1	عالية جداً
19	أشرك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار ولكن لا أخذ برأيهم	2.60	1.52	4	ضعيفة
20	أقدر العاملين كأشخاص لهم رغبات ودوافع وأهداف شخصية	4.36	1.08	2	عالية جداً
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمشاركة في اتخاذ القرارات	3.26	1.07		

يشير الجدول (4ـــ4) إلى إجابات المبحوثين عن العبارات المتعلقة بالمشاركة في اتخاذ القرارات في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت. إذ تراوحت المتوسطات

الحسابية لهذا المتغير بين (2.13 ـــ 4.49). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**أحترم رأي المرؤوسين**" بمتوسط حسابي بلغ (4.49) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.26)، وانحراف معياري بلغ (0.58)، فيما حصلت الفقرة "**أتخذ قراراتي الإدارية بنفسي بعيدا عن مشاركة الآخرين**" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.13) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي البالغ (3.26) وانحراف معياري (1.07). وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت من وجهة نظر المبحوثين كان متوسطاً.

جدول (4ـــ5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية للحوافز والمكافآت

ت	الحوافز والمكافآت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاهمية
21	يمتاز نظام المكافآت والحوافز في الأكاديمية بالفعالية	2.55	0.99	5	ضعيفة
22	الدخل الذي أتقاضاه من الأكاديمية يعد مرتفعاً مقارنة مع رواتب موظفين يحملون نفس المؤهل في مؤسسات حكومية أخرى	3.04	1.18	2	متوسطة
23	نظام المكافآت والحوافز في الاكاديمية يرتبطان بشكل مباشر مع نتائج الأداء	2.77	1.17	3	متوسطة
24	تعد جداول المكافآت والحوافز التي تتبناها الأكاديمية عادلة وتؤدي إلى المحافظة على معنويات الموظف وتحسن الأداء	2.75	1.14	4	متوسطة
25	يسد الدخل وملحقاته الذي أتقاضاه حاجاتي الأساسية	3.87	1.00	1	عالية
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للحوافز والمكافآت	3.00	1.10		

يشير الجدول (4ـــ5) إلى إجابات المبحوثين عن العبارات المتعلقة بالحوافز والمكافآت في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (2.55 ـــ 3.87). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**يسد الدخل وملحقاته الذي أتقاضاه حاجاتي الأساسية**" بمتوسط حسابي بلغ (3.87) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.00)، وانحراف معياري بلغ (1.00)، فيما حصلت الفقرة "**يمتاز نظام المكافآت والحوافز في الأكاديمية بالفعالية**" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.55) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.00) وانحراف معياري (0.99). وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية للحوافز والمكافآت في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت من وجهة نظر المبحوثين كان متوسطاً.

جدول (4ـ6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية للتكنولوجيا

ت	التكنولوجيا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاهمية
26	تواكب الأكاديمية التطور التكنولوجي المرتبط بأعمالها.	3.09	1.20	4	متوسطة
27	لدى الأكاديمية خطة لتوظيف التكنولوجيا الحديثة في العمل.	3.30	1.10	2	متوسطة
28	تهتم الأكاديمية بالتكنولوجيا المعاصرة في تحقيق مستويات أداء أفضل.	3.09	1.06	4	متوسطة
29	تقوم الأكاديمية وبشكل مستمر بتحديد الاحتياجات من التكنولوجيا.	3.15	1.12	3	متوسطة
30	تمتلك الاكاديمية كوادر بشرية مؤهلة ذات مهارة عالية في تحسين الاستخدامات التكنولوجية.	3.32	0.87	1	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتكنولوجيا	3.19	1.07		

يشير الجدول (4ـــ6) إلى إجابات المبحوثين عن العبارات المتعلقة بالتكنولوجيا في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.09 ـــ 3.32). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**تمتلك الأكاديمية كوادر بشرية مؤهلة ذات مهارة عالية في تحسين الاستخدمات التكنولوجية**" بمتوسط حسابي بلغ (3.32) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.19)، وانحراف معياري بلغ (0.87)، فيما حصلت الفقرات "**تواكب الأكاديمية التطور التكنولوجي المرتبط بأعمالها ؛ تهتم الاكاديمية بالتكنولوجيا المعاصرة في تحقيق مستويات أداء أفضل**" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.09) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.19) وانحراف معياري (1.20 ؛ 1.06). وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية التكنولوجيا في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت من وجهة نظر المبحوثين كان متوسطاً.

جدول (4ـ7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لظروف العمل

ت	ظروف العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاهمية
31	بشعر العاملون في الاكاديمية بالارتياح بخصوص المكان الذي يمارسون عملهم فيه.	3.60	0.97	2	عالية
32	يتلاءم الأثاث في الأكاديمية مع طبيعة العمل الذي يؤديه العاملون.	3.15	1.32	5	متوسطة
33	تـوفر الأكاديميـة ظـروف الأمـن والـسلامة لكافـة العاملين .	3.77	0.82	1	عالية
34	تسعى الأكاديمية الى توفير كافة التأمينات اللازمة للعاملين في حالة التعرض لحوادث.	3.36	1.09	4	متوسطة
35	تـسعى الأكاديميـة علـى تـوفير كافـة التـسهيلات للعاملين لإنجاز أعمالهم.	3.49	0.97	3	عالية
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لظروف العمل	3.48	1.04		

يشير الجدول (4ـ7) إلى إجابات المبحوثين عن العبارات المتعلقة بظروف العمل في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.15 ـ 3.77). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**توفر الأكاديمية ظروف الأمن والسلامة لكافة العاملين**" بمتوسط حسابي بلغ (3.77) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.48)، وانحراف معياري بلغ (0.82)، فيما حصلت الفقرة "**يتلاءم الأثاث في الأكاديمية مع طبيعة العمل الذي يؤديه العاملون**" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.15) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.48) وانحراف معياري (1.32). وبشكل عام يتبين أن مستوى

أهمية ظروف العمل في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت من وجهة نظر المبحوثين كان عالياً.

ثانياً: الإبداع الإداري في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت

لوصف مستوى أهمية الإبداع الإداري (**السلوك الإبداعي؛ والقدرات الإبداعية**) في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4ـ8) ؛ (4ـ9).

جدول (4ـ8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية للسلوك الإبداعي

ت	السلوك الإبداعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاهمية
36	تفوض لي الصلاحيات الكافية التي تمكنني من اتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير والتحديث	2.91	0.95	5	متوسطة
37	لدي الجرأة والشجاعة للقيام بأعمال إبداعية	4.21	0.69	4	عالية
38	أشعر بالرغبة في تقديم اقتراحات وأساليب جديدة تساعد في أداء العمل	4.51	0.58	2	عالية جداً
39	أقدم العون والمساعدة لأصحاب الأفكار والمقترحات الجديدة في العمل	4.53	0.58	1	عالية جداً
40	أعبر عن مقترحاتي وأفكاري الجديدة بثقة	4.36	0.65	3	عالية جداً
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للسلوك الإبداعي	4.10	0.69		

يشير الجدول (4ــ8) إلى إجابات المبحوثين عن العبارات المتعلقة بالسلوك الإبداعي في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (2.91 ــــ 4.53). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**أقدم العون والمساعدة لأصحاب الأفكار والمقترحات الجديدة في العمل**" بمتوسط حسابي بلغ (4.53) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.10)، وانحراف معياري بلغ (0.58)، فيما حصلت الفقرة "**تفوض لي الصلاحيات الكافية التي تمكنني من اتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير والتحديث**" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.91) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.10) وانحراف معياري (0.95). وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية بالسلوك الإبداعي في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت من وجهة نظر المبحوثين كان عالياً.

جدول (4ــ9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية للقدرات الإبداعية

ت	القدرات الإبداعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاهمية
41	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل.	4.30	0.57	3	عالية جداً
42	أُنجز ما يُسند إلي من أعمال بكفاءة عالية.	4.42	0.53	2	عالية جداً
43	لدي القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجهني في العمل.	4.58	0.50	1	عالية جداً
44	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى.	4.19	0.68	4	عالية
45	أمتلك رؤية لإكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل.	4.11	0.54	5	عالية
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للقدرات الإبداعية	4.32	0.57		

يشير الجدول (4–9) إلى إجابات المبحوثين عن العبارات المتعلقة للقدرات الإبداعية في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.11 – 4.58). فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**لدي القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجهني في العمل**" بمتوسط حسابي بلغ (4.58) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.32)، وانحراف معياري بلغ (0.50)، فيما حصلت الفقرة "**تفوض لي الصلاحيات الكافية التي تمكنني من اتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير والتحديث**" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.11) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.32) وانحراف معياري (0.54). وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية بالقدرات الإبداعية في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت من وجهة نظر المبحوثين كان عالياً جداً.

(4 - 3): اختبار فرضيات الدراسة

عمل الباحث في هذا الجانب على اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية، إذ تركزت مهمة هذه الفقرة على اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة من خلال استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط والمتعدد، وذلك كما يلي:

الفرضية الرئيسة

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل بيئة العمل (**الهيكل التنظيمي ؛ الأنظمة والتعليمات ؛ التدريب ؛ المشاركة في اتخاذ القرارات ؛ الحوافز والمكافآت ؛ التكنولوجيا ؛ ظروف العمل**) على الإبداع الإداري (**السلوك الإبداعي ؛ القدرات الإبداعية**) في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر بيئة العمل بأبعادها على الإبداع الإداري في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية، وكما هو موضح بالجدول (4 – 10).

جدول (4 – 10)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير بيئة العمل بأبعادها على الإبداع الإداري في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الإبداع الإداري	0.788	0.620	10.509	بين المجاميع	7	0.000	الهيكل التنظيمي	0.181	2.727	0.009
							الأنظمة والتعليمات	0.193	1.697	0.097
				البواقي	45		التدريب	0.085	0.810	0.422
							المشاركة بإتخاذ القرارات	0.219	2.169	0.035
							الحوافز والمكافآت	0.338	3.287	0.002
				المجموع	52		التكنولوجيا	0.090	0.974	0.335
							ظروف العمل	0.147	1.204	0.235
السلوك الإبداعي	0.692	0.478	5.895	بين المجاميع	7	0.000	الهيكل التنظيمي	0.296	3.231	0.002
							الأنظمة والتعليمات	0.105	0.668	0.508
				البواقي	45		التدريب	0.017	0.117	0.908
							المشاركة بإتخاذ القرارات	0.134	0.965	0.340
							الحوافز والمكافآت	0.249	1.763	0.085
				المجموع	52		التكنولوجيا	0.049	0.388	0.700
							ظروف العمل	0.020	0.120	0.905
القدرات الإبداعية	0.832	0.692	14.446	بين المجاميع	7	0.000	الهيكل التنظيمي	0.067	1.153	0.255
							الأنظمة والتعليمات	0.282	2.827	0.007
				البواقي	45		التدريب	0.153	1.667	0.103
							المشاركة بإتخاذ القرارات	0.304	3.440	0.001
							الحوافز والمكافآت	0.426	4.740	0.000
				المجموع	52		التكنولوجيا	0.130	1.614	0.113
							ظروف العمل	0.274	2.563	0.014

* يكون التأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \le 0.05$)

يوضح الجدول (4 – 10) تأثير بيئة العمل بأبعادها على الإبداع الإداري في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لبيئة العمل بأبعادها على الإبداع الإداري في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.788) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.620)، أي أن ما قيمته (0.620) من التغيرات في الإبداع الإداري ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بيئة العمل بأبعادها، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.181) للهيكل التنظيمي ؛ (0.193) للأنظمة والتعليمات ؛ (0.085) للتدريب ، (0.219) للمشاركة في اتخاذ القرارات ؛ (0.338) للحوافز والمكافآت ؛ (0.090) للتكنولوجيا ؛ (0.147) لظروف العمل. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام ببيئة العمل بأبعادها يؤدي إلى الإبداع الإداري في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية بقيمة (0.181) للهيكل التنظيمي ؛ (0.193) للأنظمة والتعليمات ؛ (0.085) للتدريب ، (0.219) للمشاركة في اتخاذ القرارات ؛ (0.338) للحوافز والمكافآت ؛ (0.090) للتكنولوجيا ؛ (0.147) لظروف العمل. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (10.509) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). كما يوضح الجدول (4 – 10) أثر بيئة العمل بأبعادها على الإبداع الإداري في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبيئة العمل بأبعادها على الإبداع الإداري في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية من حيث السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية. وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية لبيئة العمل (الهيكل التنظيمي ؛ والأنظمة والتعليمات ؛ والتدريب ؛ والمشاركة في اتخاذ القرارات ؛ والحوافز والمكافآت ؛ والتكنولوجيا ؛ وظروف العمل) على الإبداع الإداري (السلوك الإبداعي ؛ والقدرات الإبداعية) في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

HO_1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على الإبداع الإداري (**السلوك الإبداعي ؛ القدرات الإبداعية**) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر الهيكل التنظيمي على الإبداع الإداري في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية من حيث السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية، وكما هو موضح بالجدول (4 – 11).

جدول (4–11)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر الهيكل التنظيمي على الإبداع الإداري في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية من حيث السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	t المحسوبة	Sig** مستوى الدلالة
السلوك الإبداعي	0.620	0.384	31.809	1 51 52	0.000	0.381	5.640	0.000
الإبداع الإداري	0.534	0.285	20.363	1 51 52	0.000	0.272	4.513	0.000

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4ـــ11) تأثير الهيكل التنظيمي على الإبداع الإداري في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية من حيث السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على الإبداع الإداري في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية من حيث السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.620) ؛ (0.534) على التوالي عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.384) ؛ (0.285)، أي أن ما قيمته (0.384) ؛ (0.285) من التغيرات في الإبداع الإداري في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية من حيث السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالهيكل التنظيمي، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.381) ؛ (0.272) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالهكيل التنظيمي يؤدي إلى زيادة في الإبداع الإداري في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية بقيمة (0.381) للسلوك الإبداعي ؛ و (0.272) للقدرات الإبداعية. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (31.809) ؛ (20.363) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية للهيكل التنظيمي على الإبداع الإداري (السلوك الإبداعي ؛ القدرات الإبداعية) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

HO_2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للانظمة والتعليمات على الإبداع الإداري (السلوك الإبداعي ؛ القدرات الإبداعية) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر للأنظمة والتعليمات على الإبداع الإداري في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية من حيث السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية، وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 12).

جدول (4ــ12)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر الأنظمة والتعليمات على الإبداع الإداري في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية من حيث السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	t المحسوبة	Sig** مستوى الدلالة
السلوك الإبداعي	0.193	0.037	1.978	1	0.166	0.209	1.406	0.166
				51				
				52				
الإبداع الإداري	0.480	0.022	1.136	1	0.291	0.133	1.066	0.291
				51				
				52				

* يكون التأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4ــ12) تأثير الأنظمة والتعليمات على الإبداع الإداري في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية من حيث السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على الإبداع الإداري في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية من حيث السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية، إذ بلغ معامل الارتباط

R (0.193) ؛ (0.480) علـى التـوالي عنـد مـستوى ($\alpha \leq 0.05$). أمـا معامـل التحديـد R^2 فقد بلـغ (0.037) ؛ (0.022)، ويؤكـد عـدم معنويـة هـذا التـأثير قيمـة F المحـسوبة والـتي بلغـت (1.978) ؛ (1.136) وهـي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه تقبل الفرضية الصفرية التي تنص على:

عدم وجود تـأثير ذي دلالة معنوية للأنظمة والتعليمـات على الإبـداع الإداري (السلوك الإبـداعي ؛ القدرات الإبداعية) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

HO_3: **لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الإبداع الإداري (السلوك الإبداعي ؛ القدرات الإبداعية) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)**

لاختبـار هـذه الفرضـية تم اسـتخدام تحليل الانحـدار البسيط للتحقق من أثر التدريب على الإبداع الإداري في أكاديمية سـعد العبـد الله للعلـوم الأمنيـة مـن حيـث الـسلوك الإبـداعي والقـدرات الإبداعية، وكما هو موضـح بالجدول (4 ــ 13).

جدول (4_13)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر التدريب على الإبداع الإداري في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية من حيث السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	t المحسوبة	Sig** مستوى الدلالة
السلوك الإبداعي	0.493	0.243	16.332	1 51 52	0.000	0.328	4.041	0.000
الإبداع الإداري	0.570	0.325	24.580	1 51 52	0.000	0.315	4.958	0.000

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4_13) تأثير التدريب على الإبداع الإداري في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية من حيث السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتدريب على الإبداع الإداري في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية من حيث السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.493) ؛ (0.570) على التوالي عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.243) ؛ (0.325)، أي أن ما قيمته (0.243) ؛ (0.325) من التغيرات في الإبداع الإداري في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية من حيث السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالتدريب، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.328) ؛ (0.315) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالتدريب يؤدي إلى زيادة في الإبداع الإداري في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية

بقيمة (0.328) للسلوك الإبداعي ؛ و (0.315) للقدرات الإبداعية. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (16.332) ؛ (24.580) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية للتدريب على الإبداع الإداري (السلوك الإبداعي ؛ القدرات الإبداعية) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

HO_4: **لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرارات على الإبداع الإداري (السلوك الإبداعي ؛ القدرات الإبداعية) عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر المشاركة في اتخاذ القرارات على الإبداع الإداري في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية من حيث السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية، وكما هو موضح بالجدول (4 – 14).

جدول (4ـ14)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر المشاركة في إتخاذ القرارات على الإبداع الإداري في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية من حيث السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	t المحسوبة	Sig** مستوى الدلالة
السلوك الإبداعي	0.282	0.080	4.417	1 51 52	0.041	0.300	2.102	0.041
الإبداع الإداري	0.350	0.123	7.143	1 51 52	0.010	0.309	2.673	0.010

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4ـ14) تأثير المشاركة في اتخاذ القرارات على الإبداع الإداري في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية من حيث السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرارات على الإبداع الإداري في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية من حيث السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.282) ؛ (0.350) على التوالي عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.080) ؛ (0.123)، أي أن ما قيمته (0.080) ؛ (0.123) من التغيرات في الإبداع الإداري في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية من حيث السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالمشاركة في اتخاذ القرارات، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.300) ؛ (0.309) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالمشاركة في

اتخاذ القرارات يؤدي إلى زيادة في الإبداع الإداري في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية بقيمة (0.300) للسلوك الإبداعي ؛ و (0.309) للقدرات الإبداعية. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (4.417) ؛ (7.143) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الرابعة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية للمشاركة في إتخاذ القرارات على الإبداع الإداري (السلوك الإبداعي ؛ القدرات الإبداعية) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

HO_5: **لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز والمكافآت على الإبداع الإداري (السلوك الإبداعي ؛ القدرات الإبداعية) عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر الحوافز والمكافآت على الإبداع الإداري في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية من حيث السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية، وكما هو موضح بالجدول (4 – 15).

جدول (4ـ15)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر الحوافز والمكافآت على الإبداع الإداري في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية من حيث السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	t المحسوبة	Sig** مستوى الدلالة
السلوك الإبداعي	0.506	0.256	17.552	1	0.000	0.334	4.189	0.000
				51				
				52				
الإبداع الإداري	0.713	0.509	52.822	1	0.000	0.391	7.268	0.000
				51				
				52				

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4ـ15) تأثير الحوافز والمكافآت على الإبداع الإداري في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية من حيث السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للحوافز والمكافآت على الإبداع الإداري في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية من حيث السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.506) ؛ (0.713) على التوالي عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.256) ؛ (0.509)، أي أن ما قيمته (0.256) ؛ (0.509) من التغيرات في الإبداع الإداري في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية من حيث السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالحوافز والمكافآت، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.334) ؛ (0.391) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالحوافز والمكافآت يؤدي إلى زيادة في الإبداع الإداري في

أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية بقيمة (0.334) للسلوك الإبداعي ؛ و (0.391) للقدرات الإبداعية. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة *F* المحسوبة التي بلغت (4.189) ؛ (7.268) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الخامسة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية للحوافز والمكافآت على الإبداع الإداري (السلوك الإبداعي ؛ القدرات الإبداعية) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

HO_6: **لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا على الإبداع الإداري (السلوك الإبداعي ؛ القدرات الإبداعية) عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التكنولوجيا على الإبداع الإداري في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية من حيث السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية، وكما هو موضح بالجدول (4 – 16).

جدول (4ـ16)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر التكنولوجيا على الإبداع الإداري في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية من حيث السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	t المحسوبة	Sig** مستوى الدلالة
السلوك الإبداعي	0.330	0.109	6.228	1 51 52	0.016	0.187	2.496	0.016
الإبداع الإداري	0.531	0.281	19.975	1 51 52	0.000	0.250	4.469	0.000

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4ـ16) تأثير التكنولوجيا على الإبداع الإداري في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية من حيث السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتكنولوجيا على الإبداع الإداري في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية من حيث السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.330) ؛ (0.531) على التوالي عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.109) ؛ (0.281)، أي أن ما قيمته (0.109) ؛ (0.281) من التغيرات في الإبداع الإداري في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية من حيث السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بالتكنولوجيا، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.187) ؛ (0.250) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالتكنولوجيا يؤدي إلى زيادة في الإبداع الإداري في أكاديمية سعد

العبد الله للعلوم الأمنية بقيمة (0.187) للسلوك الإبداعي ؛ و (0.250) للقدرات الإبداعية. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (6.228) ؛ (19.975) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية السادسة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية للتكنولوجيا على الإبداع الإداري (السلوك الإبداعي ؛ القدرات الإبداعية) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

HO_7: **لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لظروف العمل على الإبداع الإداري (السلوك الإبداعي ؛ القدرات الإبداعية) عند مستوى دلالة** ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر لظروف العمل على الإبداع الإداري في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية من حيث السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية، وكما هو موضح بالجدول (4 – 17).

جدول (4ــ17)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر ظروف العمل على الإبداع الإداري في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية من حيث السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	t المحسوبة	Sig** مستوى الدلالة
السلوك الإبداعي	0.455	0.207	13.334	1 51 52	0.001	0.299	3.652	0.001
الإبداع الإداري	0.591	0.349	27.360	1 51 52	0.000	0.322	5.231	0.000

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4ــ16) تأثير ظروف العمل على الإبداع الإداري في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية من حيث السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لظروف العمل على الإبداع الإداري في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية من حيث السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.455) ؛ (0.591) على التوالي عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.207) ؛ (0.349)، أي أن ما قيمته (0.207) ؛ (0.349) من التغيرات في الإبداع الإداري في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية من حيث السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بظروف العمل، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.299) ؛ (0.322) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بظروف العمل يؤدي إلى زيادة في الإبداع الإداري في أكاديمية

سعد العبد الله للعلوم الأمنية بقيمة (0.299) للسلوك الإبداعي ؛ و (0.322) للقدرات الإبداعية.

ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (13.334) ؛ (27.360) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية السابعة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة معنوية لظروف العمل على الإبداع الإداري (السلوك الإبداعي ؛ القدرات الإبداعية) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

(4 -1) : النتائج

(4 -2) : الاستنتاجات

(4 -3) : التوصيات

(5-1): النتائج

1. كان مستوى أهمية الهيكل التنظيمي في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت من وجهة نظر المبحوثين عالياً.
2. تبين أن مستوى أهمية الانظمة والتعليمات في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت من وجهة نظر المبحوثين متوسطاً.
3. أظهرت نتائج التحليل أن مستوى أهمية التدريب في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت من وجهة نظر المبحوثين كان متوسطاً.
4. بينت نتائج التحليل أن مستوى أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت من وجهة نظر المبحوثين كان متوسطاً.
5. كان مستوى أهمية للحوافز والمكافآت في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت من وجهة نظر المبحوثين كان متوسطاً.
6. لوحظ أن مستوى أهمية التكنولوجيا في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت من وجهة نظر المبحوثين كان متوسطاً.
7. تبين أن مستوى أهمية ظروف العمل في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت من وجهة نظر المبحوثين كان عالياً.
8. أشارت النتائج إلى أن مستوى أهمية بالسلوك الإبداعي في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت من وجهة نظر المبحوثين كان عالياً.

9. كان مستوى أهمية بالقدرات الإبداعية في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت من وجهة نظر المبحوثين عالياً جداً.

10. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للهيكل التنظيمي على الإبداع الإداري (السلوك الإبداعي ؛ والقدرات الإبداعية) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

11. عدم وجود تأثير ذي دلالة معنوية للإنظمة والتعليمات على الإبداع الإداري (السلوك الإبداعي ؛ والقدرات الإبداعية) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

12. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للتدريب على الإبداع الإداري (السلوك الإبداعي ؛ والقدرات الإبداعية) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

13. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للمشاركة في اتخاذ القرارات على الإبداع الإداري (السلوك الإبداعي ؛ والقدرات الإبداعية) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

14. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للحوافز والمكافآت على الإبداع الإداري (السلوك الإبداعي ؛ والقدرات الإبداعية) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

15. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للتكنولوجيا على الإبداع الإداري (السلوك الإبداعي ؛ والقدرات الإبداعية) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

16. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لظروف العمل على الإبداع الإداري (السلوك الإبداعي ؛ والقدرات الإبداعية) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

(5-2): الاستنتاجات

1. التداخل الوظيفي وانتشار روح الفريق لم يكن بالمستوى المطلوب في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت.
2. لا تتوفر أنظمة رقابة وإشراف فعالة في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت.
3. هناك تهاون في الالتزام بالأنظمة والتعليمات في تطبيق القرارات الإدارية في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت.
4. فرص التدريب في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت لم تكن متاحة لجميع الموظفين من مختلف الأقسام.
5. عملية المشاركة في اتخاذ القرارات في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت لم تكن بالمستوى المطلوب.
6. عملية ربط نظام المكافآت والحوافز في الاكاديمية لا يتم بشكل مباشر مع نتائج الأداء
7. مواكبة الأكاديمية للتطور التكنولوجي المرتبط بأعمالها لم يكن بالمستوى المطلوب.
8. الكوادر البشرية التي تمتلكها الاكاديمية ليست مؤهلة بالشكل المطلوب لتحسين الاستخدمات التكنولوجية

(5-3): التوصيات

1. الاهتمام بنشر مفهوم روح الفريق بين العاملين في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت.
2. توفير أنظمة رقابة وإشراف فعالة في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت.
3. الابتعاد عن التهاون في الالتزام بالأنظمة والتعليمات في تطبيق القرارات الإدارية في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت.
4. إتاحة فرص التدريب في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت لجميع الموظفين من مختلف الأقسام.
5. الاهتمام بمشاركة العاملين كافة في اتخاذ القرارات بأكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت.
6. ربط نظام المكافآت والحوافز في الأكاديمية بشكل مباشر مع نتائج الأداء
7. الاهتمام بمواكبة الأكاديمية للتطور التكنولوجي المرتبط بأعمالها.
8. استقطاب كوادر بشرية لتحسين الاستخدمات التكنولوجية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. البريدي، عبدالله عبدالرحمن، (1999)، "**الإبداع يخنق الأزمات**"، الطبعة الأولى، بيت الأفكار الدولية، الرياض.

2. جحلان، نور سالم حمد، (1997)، "**أثر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين، دراسة ميدانية على المنظمات الحكومية في جدة**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة.

3. جواد، شوقي ناجي، (2000)، "**إدارة الاعمال: منظور علمي**"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

4. الحربي، عضيب موسى محمد، (2003)، "**أثر متغيرات البناء التنظيمي والمتغيرات الشخصية على الإبداع الإداري لدى المدراء في الاجهزة الحكومية السعودية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.

5. حريم، حسين، ومنصور، ياسر، (2006)، "إدراك العاملين لخصائص البيئة التنظيمية الداخلية ومدى تشجيعها للإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية في الأردن"، **مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث والدراسات**، مجلد الأول: 80 ـ 104.

6. حسن، راوية، (2000)، "**السلوك في المنظمات**"، الدار الجامعية الأسكندرية.

7. الحقباني، تركي عبد الرحمن سعد، (1997)، "**أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض: المملكة العربية السعودية.

8. حمود، خضير كاظم، (2002)، "**السلوك التنظيمي**"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

9. الخشالي، شاكر جارالله؛ والتميمي، فاضل محمد، (2004)، "أثر خصائص العمل على الاجهاد الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة"، **المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية**: العلوم الإنسانية، المجلد السابع، العدد الاول: 25 – 47.

10. روشكا، الكسندرو، (1989)، "**الابداع العام والخاص**"، ترجمة غسان عبد الحي ابو فخر، الكويت، المجلس الوطني للثقافه والفنون والآداب، سلسلة عالم المعرفة.

11. السالم، مؤيد سعيد، (2002)، "**تنظيم المنظمات**"، الطبعة الاولى، عالم الكتاب الحديث، إربد، الأردن.

12. السليم، عبدالله يوسف الزامل، (2002)، "**أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

13. الشياب، عبد الحليم أحمد؛ عبابنة، رائد، (2006)، "**دور التفويض والشفافية في ممارسة الإبداع الإداري في القطاع العام الأردني من وجهة نظر الإدارة**"، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والإجتماعية، المجلد 6، العدد1: 25 . 54.

14. صالح، سرمد غانم؛ رشيد، اسيل زهير، (2006)، "تعزيز الإبداع في التعليم الجامعي: دراسة على أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الموصل"، **دراسة مقدمة لمؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي**، جامعة اليرموك، الأردن.

15. صقر، هدى، (1998)، "التفكير الإبتكاري وحل المشكلات واتخاذ القرارات"، **المجلة الدولية للعلوم الإدارية**، المجلد 3، العدد 4، الإمارات العربية المتحدة.

16. الصيرفي، محمد عبدالفتاح، (2003)، "**الإدارة الرائدة**"، الطبعة الاولى، دار صفاء، عمان، الأردن

17. الطيب، حسن أبشر، (1988)، " محاور التنمية التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح والتطور الإداري"، **الإدارة العامة**، العدد 59، السنة 28: 7 ـ 31.

18. العازمي، محمد بزبع حامد بن تويلي، (2006)، "**القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة مسحية على ديوان وزارة الداخلية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: المكلة العربية السعودية.

19. العامري، أحمد بن سالم، (2002)، "السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية"، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، 9 (1): 19 ـ 39.

20. عباس، سهيلة محمد، (2003)، "**إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي**"، دار وائل للنشر، الطبعة الاولى، عمان، الأردن.

21. العساف، عبد المعطي محمد، (1995)، "مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة"، **الإداري**، 17 (62): 32 ـ 33.

22. عقيلي، عمر وصفي، (2005)، "**إدارة الموارد البشرية**"، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

23. العلاونة، علي، وعبيدات، محمد، (1999)، "**نظرية المنظمة**"، دار رند للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن.

24. العنقري، غادة عبد الرحمن، (2001)، "**علاقة السلوك القيادي بالإبداع الإداري للمرؤوسين: دراسة إستطلاعية على موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض: المملكة العربية السعودية.

25. عيسى، محمد (1999)، "**الابداع والمبدع والنص الادبي**"، مجلة جامعة البعث، المجلد (21)، عدد(1).

26. القريوتي، محمد قاسم (1989)، "**السلوك التنظيمي:دراسة للسلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات الادارية**"، مطبعة بنك البتراء، الطبعة الأولى، عمان .

27. الكبيسي، صلاح الدين، (2002)، "**إدارة المعرفة واثرها في الابداع التنظيمي: دراسة إستطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط**"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والإقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق.

28. المرنخ، مرفت خضر السيد، (2004)، "تقييم **مدى تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي للعاملين وأدائهم لأعمالهم في منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة: دراسة تطبيقية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، عزة: فلسطين.

29. المعايطة، سليمان، (2006)، "**أثر بيئة العمل في الإبداع التنظيمي، دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

30. المعشر، زياد، علي صباح، (2004)، "علاقة متغيرات بيئة العمل بالابتكار: دراسة ميدانية في بعض الشركات الصناعية الأردنية"، **مجلة مؤتة للبحوث والدراسات**، المجلد 19، العدد2: 1.

31. هيجان ، عبد الرحمن، (1994)، "المدير والقائد الإداري تحليل المهارات النفسية – الاجتماعية في الإدارة"، **الإدارة العامة** ، العدد 77: 7 - 38.

32. هيجان، عبد الرحمن، (1999)، "معوقات الإبداع في المنظمات السعودية"، **مجلة الإدارة العامة**، العدد (1): 325.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Armstrong, Michael, (2006), "***Performance Management: Key strategies and practical guidelines***". 3rd ed., Kogan Page.

2. Becker, Brian E., Huselid, Mark A., and Ulrich, Dave, (2001), "***The HR Scoreboard: Linking People, Strategy, and Performance***", Boston, MA: Harvard Business School Press.

3. Berthon, P.; Mulbert, J.M and Pitt, L.F., (1999), "To Serve or Create? Strategy Oriantations towards Customers and Innovation", ***California Management Review***, Vol. 42, No. 1: 32-40.

4. Coombs, R.; Green, K.; Richards, A and Walsh, V, (1998), "***Technological Change and Organization***", Edward Elgar Publishing Limited, U.S.A.

5. Daft, Richard L., (2001), "***Organization Theory and Design***", 7th ed., South-Western College Publishing, U.S.A.

6. Drazin, Robert & Schoonhoven, Claudia Bird, (1996), "Community, Population, and Organization effects on Innovation: Amultilevel Perspective", ***Academy of Management Journal***, Vol. 39, No. 5: 1066.

7. Drucker, Peter, (1998), "The Discipline of Innovation", ***Harvard Business Review***, Nov-Dec: 149.

8. Gareth, Jones , (1998), "***Organizational Theory***", 2nd ed., Publishing Company Inc., U.S.A.

9. George, Jennifer M. & Jones, Gareth R., (2008), "***Understanding and Managing Organizational Behavior***", Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NewJersey.

10. Glynn, M.A. (1996), "Innovative Genius: a Framework for Relating Individual and Organizational Intelligences to Innovation", ***Academy of Management Review***, Vol. 21: 1081-1111.

11. James, Boles; Babin, B.J; Brashear, T.G and Brooks, C.M. (2001), "An examination of the relationships between retail work environments, salesperson selling orientation-customer orientation and job performance", ***Journal of Marketing Theory and Practice***, Vol. 9: 113.

12. Johnson, G., Scholes, K., (1997), "***Exploring Corporate Strategy: Text and Cases***", Europe, 4th-Ed, Prentice-Hall.

13. Kerry, Fairbrother and James, Warn, (2001), "Workplace dimensions, Stress and Job satisfaction", ***Journal of Managerial Psychology***, Vol.18, Issue1, January.

14. Marloes, Mark Reuvers; Van Engen, Claartje; J. Vinkenburg & Elisabeth Wilson-Evered, (2008), "Innovative Work Behaviour: Exploring the Relevance of Gender Differences", ***Journal Compilation***, Vol.17, No. 3: 227- 244.

15. Nanayanan, V., & Nath, R., (1993), "***Organizational Theory: A Strategic Approach***", U.S.A., 1st ed., Richard D., Irwin, Inc.

16. Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2000), "***Human resource management***", 3rd ed., New York: McGraw-Hill.

17. Rowden, R. W., & Conine, C. T. Jr. (2005), "The impact of workplace learning on job satisfaction in small US commercial banks", ***Journal of Workplace Learning***, 17(3/4), 215-230.

18. Sarros, James C.; Cooper, Brian K.; Santora, Joseph C., (2008), "Building a Climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture", ***Journal of Leadership & Organizational Studies***, Nov, Vol. 15, Issue. 2:145-158.

19. Sekaran, Uma, (2003), "***Research Methods for Business***", John Wiley & Sons.

20. Thamhain, Hans J., (2004), "Linkages of project environment to performance: lessons for team leadership", ***International Journal of Project Management***, Vol.22, No. 7: 533-544.

21. Thompson, John L., (1997), "***Strategic Management: A Wareness and Change***", 3rd Ed., International Thomson Publishing Co., U.K.

22. Westerman, James W. & Simmon, Bret L., (2007), "The effects of work environment on the personality-performance relationship: an exploratory study", ***Journal of Managerial*** Issues, Summer.

23. Zacharatos, A., Barling, J., & Iverson, R.D. (2005), “High performance work systems and occupational safety”, ***Journal of Applied Psychology***, Vol.90: 77-93

قائمة الملاحق

أولاُ : قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

ثانياً : أداة الدراسة (الاستبانة)

أولاً : قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

الرقم	اللقب العلمي والاسم	التخصص	الجامعة
1	أ.د. محمد عبد العال النعيمي	نظم معلومات	الشرق الأوسط
2	أ.د. نجم عبدالله العزاوي	إدارة أعمال	الشرق الأوسط
3	د. صباح حميد آغا	إدارة أعمال	الشرق الأوسط
4	د. ليث الربيعي	تسويق	الشرق الأوسط
5	د. على عباس	إدارة أعمال	الشرق الأوسط

ثانياً: أداة الدراسة (الإستبانة)

الخصائص الديمغرافية

(1) العمر

30 سنة فأقل	☐	من 31 – 40 سنة	☐
من 41 – 50 سنة	☐	51 سنة فأكثر	☐

(2) الجنس

ذكر	☐	أنثى	☐

(3) المستوى التعليمي

ماجستير	☐	دكتوراه	☐

(4) الخبرة العملية

5 سنوات	☐	من 6 ـ 10 سنوات	☐
من 11 ـ 15 سنة	☐	أكثر من 16 سنة	☐

(5) التخصص العلمي

علوم عسكرية	☐	علوم هندسية	☐
علوم حاسوبية	☐	علوم إدارية	☐

الجزء الثاني

بيئة العمل

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق إطلاقاً
الهيكل التنظيمي						
1	وضوح طبقات الهيكل التنظيمي والمفهوم الذي بني عليه					
2	وضوح الأدوار والمسؤوليات والاختصاصات					
3	وضوح جهة المساءلة					
4	انخفاض البيروقراطية وبساطة الإجراءات					
5	تشجيع التداخل الوظيفي وانتشار روح الفريق					
الأنظمة والتعليمات						
6	تؤدي الأنظمة والتعليمات في منظمتي إلى تسهيل إنجاز العمل					
7	تتوفر أنظمة رقابة وإشراف فعالة في منظمتي من خلال الأنظمة والتعليمات النافذة					
8	يؤدي عدم وضوح بعض بنود الأنظمة والتعليمات إلى إرباك العمل وتأخيره					
9	تمتاز الأنظمة والتعليمات بالمرونة لتحقيق أهداف منظمتي					
10	هناك تهاون في الالتزام بالأنظمة والتعليمات في تطبيق القرارات الإدارية في منظمتي					
التدريب						
11	تهدف برامج التدريب في الاكاديمية إلى التأكيد على تطوير إمكانات العاملين					
12	فرص التدريب متاحة لجميع الموظفين من مختلف الأقسام					
13	لدى إدارة الاكاديمية توجه نحو التدريب كفرق عمل وليس كأفراد					
14	تسود روح التعاون بين الموظفين في الاقسام المختلفة					
15	تهتم الاكاديمية بإشراك العاملين في دورات تدريبية لغرض تطوير مهاراتهم ومعارفهم					

الجزء الثاني

بيئة العمل

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق إطلاقاً
المشاركة في إتخاذ القرارات						
16	تقوم الإدارة بإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالقسم الذي يعملون به					
17	اتخذ قراراتي الإدارية بنفسي بعيدا عن مشاركة الآخرين					
18	احترم رأي المرؤوسين					
19	أشرك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار ولكن لا اخذ برأيهم					
20	أقدر العاملين كأشخاص لهم رغبات ودوافع وأهداف شخصية					
الحوافز والمكافآت						
21	يمتاز نظام المكافآت والحوافز في الأكاديمية بالفعالية					
22	الدخل الذي أتقاضاه من الأكاديمية يعتبر مرتفعاً مقارنة مع رواتب موظفين يحملون نفس المؤهل في مؤسسات حكومية أخرى					
23	نظام المكافآت والحوافز في الأكاديمية يرتبطان بشكل مباشر مع نتائج الأداء					
24	تعد جداول المكافآت والحوافز التي تتبناها الاكاديمية عادلة وتؤدي الى المحافظة على معنويات الموظف وتحسن الأداء					
25	يسد الدخل وملحقاته الذي أتقاضاه حاجاتي الأساسية					
التكنولوجيا						
26	تواكب الأكاديمية التطور التكنولوجي المرتبط بأعمالها					
27	لدى الأكاديمية خطة لتوظيف التكنولوجيا الحديثة في العمل					
28	تهتم الأكاديمية بالتكنولوجيا المعاصرة في تحقيق مستويات أداء أفضل					
29	تقوم الأكاديمية وبشكل مستمر بتحديد الاحتياجات من التكنولوجيا					
30	تمتلك الأكاديمية كوادر بشرية مؤهلة ذات مهارة عالية في تحسين الاستخدامات التكنولوجية					

الجزء الثاني

بيئة العمل

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق إطلاقاً
ظروف العمل						
31	بشعر العاملون في الاكاديمية بالارتياح بخصوص المكان الذي يمارسون عملهم فيه					
32	يتلاءم الأثاث في الأكاديمية مع طبيعة العمل الذي يؤديه العاملون					
33	تـوفر الأكاديميـة ظـروف الأمـن والـسلامة لكافـة العاملين					
34	تسعى الأكاديمية الى توفير كافة التأمينات اللازمة للعاملين في حالة التعرض لحوادث					
35	تـسعى الأكاديميـة علـى تـوفير كافـة التـسهيلات للعاملين لإنجاز أعمالهم					

الجزء الثالث

الإبداع الإداري

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق إطلاقاً
السلوك الإبداعي						
36	تفوض لي الصلاحيات الكافية التي تمكنني من اتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير والتحديث					
37	لدي الجرأة والشجاعة للقيام بأعمال إبداعية					
38	أشعر بالرغبة في تقديم اقتراحات وأساليب جديدة تساعد في أداء العمل					
39	أقدم العون والمساعدة لأصحاب الأفكار والمقترحات الجديدة في العمل					
40	أعبر عن مقترحاتي وأفكاري الجديدة بثقة					
القدرات الإبداعية						
41	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل					
42	أُنجز ما يُسند إلي من أعمال بكفاءة عالية					
43	لدي القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجهني في العمل					
44	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل بين فترة وأخرى					
45	أمتلك رؤية لإكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل					